



مجلة البحوث الإدارية





لسسمالله الزعزا لرحيه

مجسنة البحسويث الإدارية

لاثنات أن اصدار مجلة على مستوى علمي عال ، اصر ضرورى لاية مؤسسية علمية أو تعليبة حتى تدقق للنساء وجودا علميا متميزا يتجاوز نطاقها ويقيم بينها وبين المؤسسات المائلة والمجتمع صلة تحريد دائمة

وان جرى عرف اغلب المؤسسات العلمية أو التعليمية أن يكون لها ميلة الابتحاث يصورة أو باشرى، تحقيقا لهنده الهسائي ولكي تقيم الغرصة لاسانتها وللباحثين من غير اسانتها نقش إيحانهم ودراساتهم التي قد لإيكون النشر ميسورا لها الا في مثل بقله المجلات

الادارية به التي ترجو من المسحدار اكانيدية السادات المسلوم الادارية لمجلة د البحسوث
الادارية به التي ترجو من الله العلى القديد را تنجع في تحقيق رسالة الركانيدية في تشجيع
البحث العلني الجاد في مجالات العلوم الادارية والاقتصادية بجوانيها المختلفة ، وسوف نوجه
المجلة التي اسسائذة وعلماء الادارة والعلوم التصلة بها ، والمديرين على مختلف مسئوياتهم
ومواقعهم سواء في اجهزة المضدمة المدنية او قطاع الاعبال والقوات المسلحة وللشرطة
والدارسين في علوم الادارة ، بحيث تكون نافذة يطلن منها على التطويات العالمية الصحيفة في
مدة المجالات ، كما تكون في نقس الوقت الغافة التربيط منهاالطام على أسهامات علمامواسائذة
الادارة المسحويين بما تقدمه من مقالات او ملمصات باللغة الانجليزية •

وقد راعينا في خطة تصرير المجلة اتاصــة الفرصــة كاملة الاهضبـاء هيئات القدريس بالجامعات المصرية والعربية لنشر البحسـوث العلمية بعد تقسيمها بمعرقة نشبة من الإساسات المصريين اعضاء اللجان العلمية الدائمة ، وكذا نشر إلقالات العلمية التي تعناول بالدراســة والنقد والتعليل الاحداث الجارية في مجـالات الإدارة تحقيقــا للتنمية الادارية وتدعيبــا النشاط الاقتصادي في معرب أخشلا عن يعـض القالات العلمية الضفيفة التي تعتناول باسعي سهل بعض المشكلات الادارية والاقتصــادية مما يقيح اللوصة القاريء غير المقتصــمن الذلالم بالكثير من المعلمات الخيرة في هـــة! المجال عما بالاحداث من المحلس من غلال المتلال المجلة من عاصر حيف تقديمها تلقصاص جديد الاهم ماتحتويه القالات والاجاث الشار ليها من عناصر ـ تعمل عمل العالمة وإن تعرف القاريء بكل ماهــو جديد بالمحـرفة في مجـال التشريعـات الاداريـة والامل في الله كبير ان تنجح في تقديم الشاقة جديدة للمكتبة العربية .

د. عادك عنر



مجلة البدوث الادارية

*

فصللة اكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمى فى مجالات الادارة والعلوم المتصلة مها

رئيس،ئتحرير د.عادلعــز

مديدا التصربيد. ممدوح عبدالميد عسادل البعيسرى •••

سكرتيرالتحرير

في هذا العدد

مهلة البحوث الادارية فصلية تسبع في تحقيق رسالة الاكاديمية في تشجيع البحث العلمي الجاد في مجالات الادارة والعلوم المتصلة بها من ادارة الاعمال والادارة المعامة والمحلية والعلام السلوكية وادارة الافراد والافراد و المحارفة والمحارفة الاداري والمخات " وصوف توجه المجلة مستوياتهم ومواقعهم سواه في اججزة المتصلة بهاية والمديرين على حكمتك مستوياتهم ومواقعهم سواه في اججزة المحارفة الدارة و

المستفحة

- م العدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها في مصر · · ، »
- يه الوزير والقوى الحافظة ١١
- * حول اصلاح الجهاز البيروقر اطى المصرى 00
 - * بحـــوث محكمة :
- پ للحاسبة عن التأخير الاستثماري من وجهة نظر المستأجر ٥٠
 - * دوریسات :
- 🚜 الجديد في عالم الادارة ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ،
- نظرة جديدة لفاهيم اداريــة قديمة ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، .
- چ قانون العاملين « دراسة » ه

المدد الأول مجلة البدوث الإدارية

موضوع الفلاف Here & alla Itt. 1. 2

- On reforming the Egyptian Bureaucracy 112

- The Minister and The Conserv ative Powers (Abstract) 102

- Systems Approach and Advertis ing: An In tegrative view (Abstract) 1. *

- Accounting for Capital Leases: The Lesee's Point of View 1.7

- A Quantitative Model of Measuring Learning Curves forCost Reduction and Cost Control

مستشار والتحرير

أ • د •على عبد المصد عبده ا ۰ د ۰ محمد زکی شافعی أ • د • على لطفي أ • د • كمال حمدي أبو المفير ا ٠ د ٠ احمد سرور محمد أ ٠ د ٠ فتحي محمد علي ا ٠ د ٠ سمبر حسين أ • د • عبد المنعم راضي . ا ١٠ - محمد محمد الحزار . أ • د • محمد عباس حجازي أ ٠ د ٠ محدد حسين ياسين أ ٠ د ٠ ليلي ابر اهيم تكــلا ا ٠ د ٠ محمد كمال أبو هند أ • د • فتوح محمود أبو العزم أ • د • غبرو عبد المجيد غنايم أ • د • ابراهيم الغمري ابراهيم

ا • د • حسسن حسسنی

آ ٠ د ٠ على نحني مصطفى

ثمين النسيخة الواهدة

الاشتراك السينوي بالشيبة. للهيئات والدوائر الحكومية ٢٠ جنبها لعشر تسبخ

الاشتراكات وثمن المدد

الاشتراك السنوى بالتسبة

جثيه واحد

٠٥ قيضا

الاشتراك السبئوي بالنسبة لخارج القطر

۲۰ دولارا

توجه همدم الراسيلات والإبحاث باسم سكرتير اللحريو على العلوان الثالي

اكاسعة السادات للعلسوم الادارية

كورتبش النبلن مدخل المعادي من على ٢٢٢٢ القاهرة 371.77 تليفون TALLET 781731

جميع الاراء الواردة في هذه المطة

تعير عن وجهة نظر اصحابها

ولا تعكس بالضرورة رأى المجلحة



ووساعل تحقيقها

مقسعهة :

تهدف كل دولة من دول العالم إلى تحقيق اكبر قدر من الرفاهية لايمر عدم من من حد أدني لمسسوتي لايمر عدد من من الرفاهية لايمر عدم من من حد أدني لمسسوتي كبير عدد موقاة هو الهدف الماسه الذي يعبر عنه بسسسوتية والوصول اليه هذا البيف يقتص تحقيق المسسرين أولهما العمل على زيادة الدفسل القويم الحقيقي بصورة تقسيق معمد النعو المسكلات المال على دعلي ونائيها الممل على تحقيق توزيع انفسل الدخل القويمي وذلك باسستخدام بعض الوسائل والاسساليه التي يمين أن نطاق عليها ومسسسائل والاسساليه المين يمين أن نطاق عليها ومسسلسة المنافقة عنه ويتمان عينها أن يعني المنافقة على المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة عنه يتمان عليها أن يعني أن يطبق أن يطبق أن ينطق أن يطبق المنافقة ا

ولهذا نعلينا أن نختار من وسائل تحقيق العدالة الإجتباعية ، طك التي لا تخل بالهسدف الاول والا تحولت العدالة الإجتماعية الى توزيع للفقسر بين أكبر عدد من السكان .

ورغم أن سلسلة المتسالات التي سننشرها في هذه المجلة ستركز بصفة اساسية على وسائل تحتيق العدالة الاجتماعية آلا أن الامر يقطلب أن

نشير بايجاز الى المشسساكل المتطقة بزيادة المنمو الاقتصادى وزيادة المدخل القومي لا لشيء الا رغبة منا في الربط بين الهدفين .

كما يجب أن نشير إلى أن التضية ليست تضية توزيع فقط ولكها تضية تتناطق القومي تبسل التوزيع لائه مندما ينخلف الدخل التومي علا أمل يرجى من أي توزيعا لان الامر لا يضرج عن كونه توزيها لان الامر لا يضرج عن كونه توزيها

للفتر بين أكبر مدد مبكن من السكان مانش عليا في باديء الاحر أن تتحدث من تضيخ الانتاج من المسوال الم المختلفة التي تؤدي الى زيادة الانتاج النائب ؟ مناك بسفر حول المسالي يصل متوسط دخل الفرد يبها في العام اللي ما يقسسوب من ٢٥ ألف دولار ويغض البسساند الأخرى الإمسان ويغض البسساند الترشي المن من ٢٠ ألف دولار ويغم الوال التي التي من دولار في العام وإذا أزيدا أن تتسابل ماعي العوامل التي ادت الى هدف الطاعرة الوامل التي ادت الى هدف الطاعرة الدول التابية التي تتنيز المناغرة الدول التابية التي تتنيز المخافض متوسط تصيي الفرد سي المخافض متوسط تصييا الفرد سي الفرد سي المخافظ منوسط تصييا الفرد سي الفرد سي الفرد سي الفرد سي الفرد سي المخافظة منوسط تصييا الفرد سي الفرد سي المنافقة المناف

الدكتور عـــادل عز رئيس اكاديمية الســــادات للعلوم الإدارية

الدخل التومى إن نموض با فاتها من نبو التصادى ؟ أم أن الأبر يدخل في الطل المستعبل ؟ وحتى يمكن الإجابة "طال المستعبل ؟ وحتى يمكن الإجابة بمن الحال المستعبل المساحة وأن نقول بسسان المصورة الذي نشاهدها في المساحا الموم عي أن البلاد المنتبئ تزداد نرا على غزر أنه والبلاد المنتبئ ؟ بين الدول المنتبئ تزداد نقرا المناسبة على قر المدول المناسبة بين الدول المناسبة بين الدول المناسبة بين الدول المناسبة بين الدول المناسبة الم

علينا في بادىء الامر أن تتحدث من عناصر الانتاج أي العناصر التي تساهم في تحقيق الدخل القـــومي وتؤدى الى نهوه ، هــــده العناصم نبلورها في الموارد الطبيعيسة ، وفي رؤوس الأموال العينية ، وفي تسوة العبل ، والتنظيم ووسائل المسرمة الحديثة ، والتنظيم ما هو الا عمل نسانى والموارد الطبيعية والعمسل البشرى هما الاسمساس وما رؤوس الاموال العينية الا النتيجة الطبيعية للتفاعل بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية وهــــذا يعنى ان العنصر البشرى هو العنصر الخلاق التسادر على التعـــامل مع الموارد الطبيعية وانتاج رؤوس الأمسسوال المينية المتطورة القادرة على دفع مجلية الانتاج ، ولكن كحقيقة ملموسية امامنا الآن في العالم ، الدول النامية بصغة عامة تسستخدم الآن رؤوس أموال عينية قديمة ومتخلفة لا تمت بصلة في كثير من الاحوال للتقسدم العلمي الذي حدث في العالم ، معني هذا أن شعوب الدول النامية تستخدم وسائل أنتاج لاتتمش فمعظم الاحوال



مع التطورات الحديثة ، هنا يكمن لب الشيكلة المقبقية هنا تلاحظ ان الموارد البشرية في الدول الناميــــة تستفل في أعمال لاقيمة لها عسكس الحال في الدول المتقدمة عالممل الذي يقوم به عدد كبير من الافراد في بعض الدول الثابية يمكن أن يقوم به قسرد استمدام احدث الآلات وهذا يعنى . أن الدول النامية في حاجة ماسة الي كسر حدة هذه الشكلة والعمل على نطوير رؤوس الأموال العينية بها أي لابد من وجود آلات ومعدات حديثة ، لابد من وجود تكنولوجيا حسيديثة ، وهذا يحتاج الى أسسستثمار رؤوس اموال طائلة والسؤال كيف تستطيع هذه الدول أن تدبر رؤوس الأموال ؟ والامر يمكن شرهه ببساطة عكما أن كل قرد منا يحسل على دخل معيسن وبستهلك جزءا من هذا الدخل ويدخر ألياتي فكذلك بالنسبة لكل دولة لابد لها أن تدخر جزءاً من دخلها القومي حتى يمكن استثمار هذه المدخرات . وكما قال أول الاقتصاديين آدم

وجه قان وي القصديون الم سبيت ه ، القرد الذي ينفق هـ را كبرا من دخله على السلع المبـرة على الأصول الراسمالية ألتى تهكت فترة طويلة من الــرفين يفتى عكس القرد الذي يصرف أموالا على أمــور استهلاكية فانه لايمكن أن يفتني .

كذلك الحال في الدول ... الدولة لها دخل تومى ، جزء من هذا الدخل القومي يوجه للاستهلاك ، والجسزء



الآخر يدخر ، وهذا الادخار هو الذي تستثيره في أصول مؤينة جديدة ، في شروعات جديدة يقولد منها نشول إلوال الكائية ، كالما به مستقطع أن ندخر الإستثبارات اللارتية لنا ؟ أو نستثبر با يكني لتحقيق معدل معدول للنبو الاستشادى وما يترتب طلبه من زيادة التضادى وما يترتب طلبه من زيادة الذخل مستثيلا ، . . وهسسده هي المنكلة في الدول النامية ؟ *

مشكلة الدول النامية ، مشكلة عويصة وهي التيسميها بعض علماء الاقتصاد الطقة المفقة للفقر كليا كان متوسط نصيب المرد من الدخل

سنبلا كلما كان جيله للاستهلاك مرتفعا ، وكانت النسستية التي يخصصها بن هذا الدخل للاستهلاك نسبة عالية بل نجد ان الكثير من البراد المجتمع ، ينفقون على الاستهلاك اكثر من دخولهم ، وكلما أرقع المسلم للاستهلاك في معتمع كلما أنتفظن المل للاستهلاك في معتمع كلما أنتفظن المل للاستهلاك في معتمع كلما التقلقية بضامة المل للاستهلاك المحلقة بنفستها للما اللاستهاد المحلقة المحلق

للاستثمار ؟ او نظــــرنا الى جمهــورية مصر العربية ، لوجدنا أن معدل النميو السكاني يقرب من ٣٪والسسبب الرئيسي في هذا أن معدلات الم السيد لم تتعرض للانخفاض في الوقعة الذي تعرضت فيه معدلات الوفيسات الى انخفاض رهيب نتيجية التطييور التكنولوهي في مجال الصحة . في الماضي كانت نسسبة الوفيات بين الاطفى الرضع مرتفعة ، ويعد التوصل الى المضادآت الحيسوية وغيرها من الأبوية الحديثة هسيث هبوط شديد في معدلات الوفيات بيسن الأطُّفال الرضع ، وبالتالي انخفضت معدلات الوغيات الملهة _ وهذا أمر محمود بفضل الجهود التي تبذل في مندان الرعاية الصحبة واما بالنسبة لمدلات المواليد فمن الملاحظ أن هذه المدلات كأنت ترتفع تارة وتنخفض في حدود ضيقة تارة آخري ، وعبوما ظُّلت هَذَه المسدلات في حدود ١٠ في الالف سنويا • وعندما كان معسدل

الوقيات العام 70 في الألف ومصيل المؤلفات العام -3 في الانف كان ممدل الأزيادة الطبيعية في السكان في هدود 61 في الألف أي مور الأستويا وعندما المفقضة محدلات القريبات الى -1 أفي الآلف وصل محلل السيزيادة المسابعية في السكان اللي 74 في الإلف أي ما يقوب مع 7% ستويا - 3

يه علاوية من ٢/ سطوية - هذا انتا نزيد سنويا بما يزيد عن مليرن وريع مليينةم ميديلايد سستانمانيون وريع مليينةم ميديلايد بن المطعهم ، وعلى غرض أن محدل الزيادة السنوية في السكان تصل الكي احقاظ على نفسي مستوى المعيشة اللي الا يدني المعيش الله الدخلية الدخل الدخلسات الدخلية الدخل الدخلسات الدخلية الدخلسات الدخلية الدخلسات الدخلية الدخلسات الدخلية الدخلسات الدخلية الدخلسات الدخلية الدخلية من المناسبة الدخلية الدخلية من المناسبة الدخلية الدخلية من المناسبة الدخلية الدخلية

ا لمشاكل المتعلقة بزيادة النخو الاقتصادى وزيادة العرجل القومى

المنتبقى ٣/مثل زيادة المسكان ، ٣/ زيادة في الدخل تعتاج الى راسمال ٠٠٠ ومن أبن يأتي ؟ الدخل يتولد من راسمال ، أو قلنسا أن كل ثلاث وحدات ... راس مال تولد وحدة دخل واحدة ، قان هذا يعني أنه لكي نزيد الدخل التومي بمقدار ٣٪ لابد من زيادة راس آلمال بمقدار ٩/عــلي الأتل ، لأنه لو زاد رأس المال ٩ /غان الدخل بزيد بنسبة ٣٪ . وهذا يعنى ٠٠ أن الحد الأدنى للاسمستثمار والاشخار لتعويض الزيادة السكانية يجب الايتل عن ٩٪اضف الى هذا ان رءوس الأموال الميتيسة في المجتمع من آلات ومعدات تستهلك ستويا فادًا تدرنا هذا الاستهلاك بـ ٥/من الناتج التومي الإجمالي للدولة ، ماننا نحتاج الى آستثمار ١٤٪على الاتل من الناتج التومي لتعويض الزيسادة في السكآن واستهلاك رؤوس الاموال

المينية ، وهذا يعنى أن الرأى العلمي الصحيح يتول أن الحــــد الأدنى للاستثمار يجب الابقل عن ١٤٪اذا أردنا أن يزيد الناتج القومى الحقيقي أو الدخل القرمي بما يتلائم مع زيادةً السكان وبما يعوض ما يستهلك من رؤوس أموال عينية ، ومعنى هـــذا أنه كلما زادت في الجنبسم المرى نسبة الاستثمار من الناتج التسومي الاجمالي عن ١٤٪كلما كان هناك أمل فى تحســن مستوى الميشة عبـر الزمن ولو استثمرنا اقل من ١٤٪ كان معنى ذلك أن هنسباك تدهسورا في مستوى المعيشة • جنبا الى جنب مم هذا الكم علينا أن نتساط ما نــوع الاستثمار ات ؟ لأننا نعلم أن الاستثمار ينفسم الى تسمين - اسمستثمار في مشروعات انتاجية يتولد عنها سلع نستهلكها ، واستثمار في مشروعات البنية الاساسية للمجتمع ، وهو في الواقع خروری بل شرط اسماس للتنبية الانتصادية السليمة ولكن لا يشيع العاجات المباشرة للسبكان من غذاء وكساء .

ويتطلب الامسسر ضرورة تحقيق النوازن بين نوعي الاستثبار لأن التبادي في الاستثبار في مشروعات البنية الاسلسية ، في انشاء الطرق

واصلاح المرافق العامة دون الاهتمام بالمورعات القرقوى التي انتساع حتما السنهلاكية الماشرة ، ويقي حتما الى ارتفاع شديد في اسحار هذه لسلم الاستهلاكية مها بشسكل خطرة كمرة على اصحاب الدفوا بنا تو قد ألي كيدة قلى الإمراد بنا يؤدى الى زيادة الطلب عسام بالمروض السلم والخديث بنفس السلم والخديث التعريف المرافق المرادة المرادة التعريف المرادة الراساء والمنادة التعريف المرادة الراساء والمنادة الاسعار أو وهذه نقطة خطرة جدا ،

الحرب) ، لأن الحروب تسبب دمارا شديدا للدول المتحاربة وبعد انتهساء الحروب تبدأ في عمليات الانشسساء والتعمير ، وتزيد الامــوال في أيدي المايلين في العناء وبالتالي تزيد التوة الشرائية بينهم ، في حين أننا لم ننتج سلما وخدمات تقابل هذه الزيادة ؟ وهنا يتغلب التيار النقدى على التيار السلمى فيحدث تضخم رهيب يسمى بالتضم السلعي الأناليد النزاعي في سياستنا الاستثمارية أن ننظر ألى هــده الظاهرة باعتبارها على جانب كبر من الأهبية ، نقطة اخرى . ، ، الانتاج الزراعي ٠٠٠ من اكبر الأخطاء التي وقعنا فيها في الماضي ، أنسا اهملنا التنمية الزراعية كل علماء الاقتصاد سواء في المراجع الاقتصادية او في البحوث أو المؤتمرات الدولية برددون نفس الراى وهو أن التنمية الزراعية يجب أن تسميق التنميسة الصناعية أو تسير معها جنبا الى جنب على الاتل ، لسم يشر اى من الاقتصاديين الى أن التنمية الزراعية تاتى بعد التنبية الصناعية وتجسدر الإشبيسيارة الى أن أهمال التنهية الزراعية يسبب مشكلة خطسيرة ،

أولا : أننا عندنا نقوم بمبليسة التصنيع نسحب القوة المبلغة سن التصنيع نسحت تضسير في الإنساط الاستهالكية ، الانسسان في الدينة لم نبط استهالكي وفي المدينة لم نبط استهالكي مخالفه وهستذا يؤدى الى زيادة الطلب على المصلح الاستهالكية .

للأسباب الآثية :

النها: السنامة بطبيعتها في حلجة الداخل به واد اوليه قد الاكون بخالصة غير أو هذا يؤدى في الحجة التي الآلات وقط غير أو هذا يؤدى في الفيرة وحسان الخارج وحسان بران المغرفة التي بنبه ضغطا على اليزان التجاري المغرفة التي تشير اليها المصامات التجارة الخارجية في مصر ؟ تقسول الذي يجب علينا أن تمام علينا أن تمام علينا أن تمام على زيادة الميدود المعلوفة ألمسادات السلعية الميدود المعلوفة المسادات السلعية المسادلة ؟ والمعوال المسادلة على زيادة المسادلة المسادلة على زيادة المسادلة المسادل

يحتاج اليها الاستهلاك المحلى ولكن يجب الممل على زيادة الانتاج المكان توجيه جزء من هذه الزيـــــادة الى الخارج في مبورة مبلارات سلعية . لو نظرنا الى الدول التقدمة في العالم نتظر مثلا الى امريكا نجد أن النمسو الزراعي هو الذي ساهم في الانتساج المنتاعي ، أن الذي منتع أمريكا هو صادراتها من القبح ٠٠٠ من الحبوب . . عصر انشاء السَّكك الحديدية كان مصلحبا لعملية تصدير الحبسسوب وغيرها من الحاصلات الزراعية الي الخارج ، ومن عائد الزراعـــــة استطآعت امريكا أن ثعول الصناعة ومن هذا أتول . . لابد من تدعيم النمو الزرامي لهذا البيبب الاقتمسادي

قضية الانتاج والعولمل المختلفة التى تؤدى إلى زدادة الانتاج

وثانيا لأننى الإمن ابياتا عبيقيا أن السينوات القليلة القادمة منقفيد في المالم أزمة الضداء المالى ، واتوقع أن يصبح القسداء بلذات هو الذهب الاصفر الذي يحل محل الذهب الاسفر الذي يحل

لان الانسان لا ياكل بترولا ١٠ ألأن تتجه المدوث العلمية لإجهاد بدائسلا للطائة . . ملائة أسميية . طائسة . نرية ١٠ ألن يمكن في اية لمحلة أن نماز على مصدر للطاقة غير البدول أمنها المعتبق وأمنها الغرسة كلها أن المتبقى هو في نمو الانتاج النفائش اللي المتبقى هو في نمو الانتاج النفائش بي المتلفى إلى بين مصر والسودان وكيف يمكن لو استطعنا أن نستطن هيذه المحري الخصية الشاسعة وهسدا المعرى الخصية الشاسعة وسنطعا المعرى الدقوب لو استطعا المساسعة وسنطعا اللاحلة

ان تستقل كل هذا مع راس ألمال المربية العربية العربية العربية أن تكنى اضعالا مضاعقة من سكانها من الغذاء أي نصدر المنتجات الغذائية الى العالم الخارجي .

ننتل ألى التنهية الصناعية ... ولنا هنا مُلاحظات حول سياسسة التمنيع ، ما هي المستاعات التي يجب أن تعتنى بها ؟ ماهى الصناعات التي تمثلم لذا ٢ عليدًا أن ترجم الي النظريات الثابئة في علم الاقتصاد ، لماذا تعمل دول العالم على تشسجيع التجارة الخارجية ؟ أسبب سد جدا ، أن الله سبحانه وتمالى أعطى لكل بلد من بلدان المالم أمكانيات وموارد طبيعية وظروفا بيئية مختلفة عن بعضها البعض وهذا يؤدى الى تفوق بعض البلاد في صنسسناعة أو سناعات معينة والبعض الآخسر في صناعات الفرى ٠٠ وطالما أن المشكلة الانتصادية في العالم كله ، . تتمثل في ندرة الوارد وتعدد الجاجات غان الامر يتطلب ضرورة استغلال هسذه الدول لواردها الاستغلال الامثل ، وهذا يعنى تخصص كل دولسسة في الصناعات التي تجيدها ، أيّ التي تبلغ كفايتها الانتاجية لها أملى مايمكن ولهذا يتول علماء الاقتصاد « على كل دولة أن تتخصص في النتاج السلع التى تبلم كفايتها الانتاجية فيها أملى ما يمكن. . لماذا ؟ لاتنا اذا لم تتخصص غيما نجيد أنتاجه وحاولنا أن تنتج كل شيء ننحن نهدر مواردنا الاتتصادية ولآ نستفل الموارد المتاهسسة لنا الاستغلال الامثل ٠٠ أذن فحتى في التصنيم يجب الانصر على انتاج كل شهره . . لدينا مجموعة من البدائل يرجد شيء في الاقتصاد أسمه تكلفة الغرص الضبيائمة . . اذا وجهت اموالى الى مناعة لا اجيدها أضعت الفرصىة على نفسى في انتاج حسناعة اجيدها ، تلت في يوم من الآيام ، اذا لم تسميميتكم أن تتفوق وتنافس في صناعة الفيسين والنسج فما هي السناعة التي تستطيع أن تنافس فيها في المالم ؟ . . كنت أتصور أن مصر لاتصدر القطن الخام طويل التيلة ولا ~

الفزل ولا المنسوجات ، مصر كانت تستطيع أن تتفسموق في الملابسي الحاهزة وكانت ومازالت تستطيع أن تمزو بها اسواق دول غرب اوربا ، لانستطيم أن نظل ألى الابد كما كأن الحال أيام الاستعمار الانجليزي حيث كانت بريطانيا تستورد القطن مسن محم بالخس الإثمان ثم يصبحنم في بريطانيا ثبيصدر الهمصر مرة أخرى بأضماف مضباعفة ١٠٠ أذن لابد أن نكون محجاء ونقول أنه حتى فيخططنا الصناعية لابد من اختيار الصناعات التى لدينا التدرة على انتاجها بكفاءة مالية . . خلاصة القول أنه لابد من حدوث تنمية زراعية وتنمية حمناعية مىليمة تقوم على أسمس علميسمسة مدروسة .

متمكلتنا أن الميل للاستهلاك مرتفع والميل الحدى للاستهلاك مرتمع أيضا وبالتالى بكون الميل للادخار وكسذلك الميل الحدى للانخار منخفضا ، اي أن حجم المدخرات الوطنية لايكني لتحقيق معدلات نبو سريعة وبالصور التي ترغب نميها ، وهذا هو السر في التفكير في الانفثاح على المسسالم الخارجي ٠٠ الانقتاح معناه أن ندعم علاقاننا بالدول ، وهذا ليس بميب، ، الدول المتقدمة لاسباب كشميرة ، المفروض أنها نبد يد المون للسدول النامية وهنا احب ان انكر ٠٠ ما هي الصورة التي يجب ان نتمامل بها مم العالم الخارجي في المونة ? المونة غير الشروطة ، فلا تغريط في السيادة الوطنية وهذا ما اكده السيد الرئيس محمد حسني مبارك في اكثر من لقاء هنا السيادة الوطنية أولا . . النوع الثاني من المعونات . . التروض . . قروض أجنبية والقرض ليس منمة ٠٠ التروض عنديا تكون نقدا وسيسمر الفائدة عليها مثلا ٢٪وسعر الفائدة في السموق العالمي ١٠٪ قان الـــ ٨٪ تكون منحة وليس القرض كله هــو المنمة . . هناك أنواع أخرى مسن القروض قد تكون في شكل تسهيلات

انتمانية أو ق شكل معدات وسلع ؟ وهنا يجب أن تكون على مقر بالنسبة لهذا أأنوع من القروض حملا يحض لم على سبيل المثل أن نقبل قرضا بخون مؤتله من أحدى السحول بشرط أن في من ما نشخار لهذه بم مصدات مثلا أن الأسمار تزيد عن الأسسطي أمسال المساد أن الأساد المنافق المالي المنافق المالي الأساد المؤتلة المالي المساد المؤتل المالي المساد إلان يما يفوق مثل الغائدة المالي أن الات مثل المشافق المالي المساد المؤتلة المالي المساد المؤتلة المالي المساد المساد

السلوب المرادوعات المسستركة الى التر تعمر المسستركة الى التر تعمر المسسمال عسستركة وراسمال الجنبي — وهنا يجب النجاة والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمثانية والمرة النائية والمرة النائية والمرة النائية المثانية المثانية المثانية المثانية النائية المثانية المائية المثانية المائية المائي

الى الحد من الاستهلاك أو تلك التي

تركز على التصبحبير وتدعم ميزان

المدنوعات .

ورها بجب ان نشسجم رؤوس البرال الضرية في الداخل والخارج البرال الأصرية في الداخل والخارج المنافزة المائة القسمة المواتفة المستوات البنسة وتجديد مشروعات البنسة وتجديد مشروعات المنافزة المنافزة

على ضوء ما سبق نرى أنه طبتا للدستور المحرى وطبقسا انظابنا الاستراكي الديمتراطي الذي يؤيد وجود القطاع المام والقطاع الشامي

والقطاع التماوني ، غانه يتحتم علينا جميعا آن نشبيجم القطاعات الثلاثة بلا حدود لأن إي مشروع جديد ينشعا على أرض مصر ، سوام كان قطاعا عامًا أو خاصا أق تعاونيا، وهو اضافة لاستثمارات مصر وزيادة للشمسروة التومية واغبانة للدخل التصومي ومساهمة في خلق فرمن عمل جديدةً ومساهمة في رفع مستوى المعيشة . تحن نمرف أن مصر مرث بسلسلة من الحروب وخلال هذه الحروب كسان التأجيل ينصب على المشرومات طويلة الاجل . . المرافق العامة للدولة . . اذا لم تبن الدولة المرافق العـــامة غلن يقوم بذلك غيمسرها لا القطاع البغاص ولا القطاع التعاوني علينآ ان نتـــــذكر أن المرافق العــــامة للدولة هي مسئولية الدولة الاساسية خلالهذه الظروف ٠٠ المكومة فقطهى التي ستقوم على المرافق العامة ، اذا من مصلحة الاقتصاد المصرى ان نشجع المركة التعساونية لمزيد من الانتاج ومنهصلحة الاقتصاد المرى ان نشبهم التطاع الخاص لزيد من

السلسلة من المثالات من العسدالة الإحتماعية ووسائل تحقيقها في مصر

الانتاج ، واكتفى بهذه الخواطر عن

الهدف الاول وهو الممل على تحقيق

أكبر معدل ممكن للنبو الاقتصادي

لزيادة الدخل القيسومي وانتقل الآن

للتصة الاساسية موضوع هسده

مفهوم المدالة الاجتماعية : وقبل أن تتحسدت عن العسدالة الاجتماعية علينا فن نحدد الفاهسيم الاجتماعية علينا فن نحدد الفاهسيم الاتية :

... ما هو المقصود بالمبدالة الاجتماعية * ... ماهي وسسائل تحقيق العدالة الاجتماعية ؟ ... وما هي المزايا والميؤب لكل وسيلة ؟

ـــ ما هي الخطوات التي يمكــن انجازها في مصر لتحقيق المـــدالة الإهتماعية ؟

يستيع

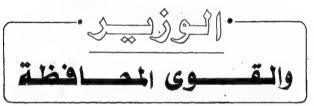


أكثر من أي وقت مضي ، أصبحت الادارة علما ومهنة • وهي كعلم تعتمــد على أسس

وأصول • بمعنى انها تعتمد على حقائق أساسية يمكن أن تنطبق في حالات معينة ، في

اطار ظروف المجتمع والبيئة والنساس ومعتقداتهم ومتطلباتهم وهدده الاسس

والاصول العلمية للادارة مازالت مجالا للعزيد من ألبحث والاثبات والتحقيق •



الإدارة كمهنة ، تتطلب التطبيسة الشكائق للإصبول والإسس العلمية ، يحيث تبقى مرسقها فنا على الدوام لاومكن بحال أن يكون هذاك بديسل لاومكن بحال أن يكون هذاك بديسل علمية من من القون من قاصسة علمية بؤسس عليها - فاذا كنا لا تلتدر سور الإنباء الإنكفاء على يتبيد مبائنا ، الهندسن المتيزين على يتبيد مبائنا ، الهندسين المتيزين على غير من حقوم بهذة الادارة على ادارة امورنا ومؤتمة الادارة على

وأسالين وطرق المعارضة ومسادي، وأسالين وطرق المعارضة - فهي بجانب هذا حضارة - وهذا الجانب غضا غلصة في الادارة هو الذي يعنينا بصحف غلصة في ماذه الدراسة - فالادارة من ظل نظام للغم والمقتدات السيكولية تصعل من الشسحوب ؟ وهم عالمائية بأن تتوافق أكثر مسالية بأن تتوافق أكثر مسا

تتنافر مع الترات المصلحاري المجتمع و والمثل الواضع أماهنا هو الليجنم و والمثل الواضع أماهنا هو الليجنم المسلحات أن تضحم القالدها وقيمها المضحدارية والاسانية في خدمة أخراض ادارة مجتمع ومعل الى أعلى درجة حسن كلاءة الاداء ورفعة الانتاج خسلال فترة تياسية -

ومن ثم فاننا لايمكن أن نفترض رغم كل محاولات الامملاح والتطوير الادارى التى عاصرناها ــ أن الجهاز المكرمي في مصر يمكن بشكل أو اخر أن يبدو مستقلا عـــــن تأثير

اليكنون عد الكيم دروش مياهد أون يريز الداخلية رضين القديمية الشرطة

ومن الخم أن نعترف بداية وتمن تعالج موضوع هذه الدراسسة أن المؤشرات الشارجية على الهجمسارا الحكومي قد لاتكون أهم العوامسار المؤسسة للتاقلم والجمود والاجبساط الذي تقبيل المؤسلة الجهاز المأو بدأت عملها بكل الحماشة والصيرية



والرغبة الاكيدة في الامملاح - ذلك أن العوامل والمؤرات الداخلية قد تقوقها الهية وخطورتر ، ميشا ينضع أن المكتب الهرى من فسساغله ، وأن التجاهات المعاطقة قسادرة إلى متراجها ، وأن الروتين ينسسبج مراجها ، وأن الروتين ينسسبج مراجها ، وأن الروتين ينسسبج المهابقية ، لام يود يوم حول القيادة الجديدة ، الجديدة .

القوى المافظة :

وهي محاولة تغيير الرويتن تالحظ وهي محاولة تغيير الرويتن تالحظ السكومي المحرى قسد نشخه وأسالية على مساورة على التأويخ المتازع الزائم منطقة على مساورة المتازع الزائم التأمير المساورة والعدر والتقديد على المساورة المساورة

الاراق آفرز هذا الجائب من سلوكنا الاداري جهازا حكوميا مترايطا ومتضامنا في الصفاط على هسيد التقاليد ، وفي مقاوسة اي تقيير يراد بها وأصبح من سمات هسية الجهاز أنه يطل قوة طاردة هنائلية لكل فكر او حركة تريد أن تغير صيا حاله ، ويمكن أن للصط هذا يسهولة

من تتابع حركات الاصلاح والتطوير التي عجزت ـ منذ قيام الثورة ـ عن أن تحقق أهدافها *

ريضو هانب من قرة البهساز ويسا من معلق المنابع من قرة البهساز السكومي ومناعته ضد التغيير في السكومي ومناعته ضدى البهاز على تطريع الورداء مهما كانت في المام ممالقة فكم من روزي بها معالمات الميان المنابع الميان المنابع الميان المنابع المنابع المناتمة في وزارته ومسايرتها ، وفي كل مسرق وزارته ومسايرتها ، وفي كل مسرقطوي الرزيز وريما استيماية عاماً، كان المهاز المكومي قادرا على بحيث بعديم في النهاء المنابة عاماً من التغييرة الضعيمة لقطام المتيسات عاماً من التغييرة واحداً من الراسخ الذي نسبة القطام المتيسية في الراسخ الذي نسبة الراسخ الراسخ الذي نسبة الراسخ الراسخ الذي نسبة الراسخ الراسخ الذي نسبة الذي نسبة الراسخ الذي نسبة الذي نسبة الراسخ الذي نسبة الذي نسبة الراسخ الذي نسبة الدين نسبة الذي نسبة الدين نسبة الذي نسبة الدين نسبة الدين نسبة المنابع مدى المنابع الم

اسران المشة :

والمتامل في اوضمساع الجهاز المكومي بلعظ ان بداية عمليه تطويع » الوزراء هي عدم المسام الوزير عادة « باسرار المهنة ، • فقي كل مرة يدخل وزير جديد الى وزارة تكون حقيبته خالية من معظم اسرار الهنة ، أن لم يكن منها جميمه___ وأسرار المهنة هي ممك الاختبار ٠٠ وهى بداية عملية التآمر عليه بغيسة اخضاعه ٠٠ فالوزير الجديد يجهل الكثير عادة • يجهــــل القيادات والاشمحاص والتنظيم والقوانين واللوائح والاختصاصات والعلاقات الغ • ومادام يجهل فـــالابد ان يسال ، ومتى سأل اسلم تقسييه لراكز القوى منكبار قدامى القيادات الذين يتسلطون عليه • وشيئا غشيئا تسود الاتجاهات التي ورثها ، والتي كان يبغى امملا القضاء طيها والتى سيطرت على عمل جهازالدولة لأماد طويلة •

الجهل بالقواتين واللوائح :

فاذا كان الوزير ملمسسا ببعض امرار المهنة ، أو كان صلبا نافرا من الوصاية ٠٠ تحصنت القوى المافظة خلف ساتر جديد لماصرته ، وهسس

منطق « القانون لايسمح ، ومن من الوزراء ... الا فيما نش ... عود ان ببدأ عمله مخالفة القوانين واللوائي ذلك أن المسروج على القوانين واللوائم بعد في بداية عهده بمثابة سياسة جديدة يمكن أن ينتهزهـا الآخرون ، أو منح رخصة لفتح غاية من التعامل الشخصى المغرض لتحقيق مآرب خاصية ، تحت مظلة الوزير الذى يشجع علىسى تخطى القوانين/ واللواشح ولا يقوت المغرضسون ان يوعزوا للوزير بأن مخالفة القوانين واللوائح أواهمالها يمكن أن تكسون نتائجها مزعجة في ظل المارسية الديمةراطية وحق مجلس الشعب ني سؤال الوزراء واستجوابهم ، وهكذا يفضل معظم الوزراء الترزام المعنى الضيق والاحوط بنصوص القوانين واللوائح ، ويحجمون عن اتخال القرارات التي تتمشى والمسسالح العام ، أو تلك التي تقرضها الظريف اللمة والنطق ، أو اعتبــــارات الادارة الحديثة ٠

عنق الرجاجة:

قاذًا كان الوزير حصيفا جريسنا مرباً ، وقسر القوانين واللوائح في ضوء المسالح العليا للمجتمع ، وتوخي روح القانون لانصه ، كان المنحل الثالث لتطويعه هو اغسراق الوزير في التفاصيل • وفي هــده المرة تجد المحاولة صدى طبيا لدى كثير من الوزراء لاكثر من سبب . فالوزير الجديد يريد اولا ان يجمع كل السلطات في يده ليتمكن مـــن السيطرة • وهو يريد أيضا أن ببت حتى في المسائل البسيطــة التي يرجوه الناس فيها ، فهذا يشمسعره يأهميته من ناحية ، ثم هو لايود ان ينتقل مركز الثقل في قضاء حاجات الناس الى مساعدية مسسن ناحية اخرى ، وخاصة اذا ما كانت لسم دائرة انتخابية • وهكذا يغسسرق الوزير في المتفاصيل ، ومتى حسدت هذا ٠٠ مندت عليه منافذ النور الى التطوير والتجديد والقيادة للأمام ، وانشغل داخل ملقة مفرغة تستغرق

كل وقته في الكتب ، ثم تستحوذ على ما بقى منه بالمنزل وربما تقضي عليه ·

التنازم على الاختصاص :

ومتى كان الوزين مدركا لحقيقة دوره ، عظيما في تصرفاته ، راقضا الخضوم لشهوة السباعلة ، غير راغب في تركيزها ، نافضا يده من كل الأمور التي هي دون مستواه ، ما نما اهتمامه لمستوليات التخطيط ورسم السياسة المامة والتوجيسه تاركا للمستويات الرئاسية المختلفة حقها في أتخاذ القرارات والبت في الامور حثى لا يجمد العمل ويعسوق تنبية مماونيه ٠٠٠ نقول متى كـــان الوزين مدركا لهذا كله اتجهمست الماولات الى شـــخله بالزج به في متاهات التنازع على الاختصباص سواء داخل الوزارة أو في علاقاتها بالرزارات الاغرى • ومواقصف التنازع على الاختصاص سمة هامة من سمات الإدارة الصرية - قطب القدم انشقل المصريون ببنــــاء الاهرامات الضعمة ، ومنذ القسدم أصبح الموظف المصرى مقرما بيتاء هرمه التنظيمي والإداري وتشهييه الميسراطورية مسسن العساملين والاغتمياميات • ولا يقتمي التنازخ على الاختصاص على الطـــاهر السلبية للتكرار والازدواج وشبيوع السئولية واندراج الرئاسة ، وانسأ يتعداها الئ الاشرار بالصالح العام وتعطيل قضاء الماجسات والصراح لا في المكاتبات المتبادلة فحسب وانما في الجلسات واللجان والمؤتمرات . ويتوارى الهدف الاصديان للوزارة ٠٠ ويصبح أمام الوزير هدف يديل هسو المنظمة نفسها التي اصبحت غساية نی داتیا ۰

مصيدة الدعاية :

فاذا ما قدر للوزير أن يجتاز كل هذه الاختبارات بنجاح ، وتفسوق

على هذه المساولات ، سقط في فخ الدعاية له ورعلان عنه ، وهــــده شهورة لايشبع منها عادة أحبيد ولا يرتوى ءويصفة خامعة ولطك الاشخاص الذين يطربون المديح ءوسيسعدون بالاعسلان ، وتستهويهم الدعابة • وتمتلىء وسائل الاعسالام بالتهاني وحفلات التكريع ، ومناسسبات قص شرائط الاقتتاح ، وإقامة الزينات ، ووضع عجر الاساس ٠٠ ووسيسط هذا كله يصبح الطريق الي الوزير بعيدا عن اعتبارات الكفاءة والجدارة الموضوعيسة ، وفي ذلك فليتنافس التنافسون • ويفرق الوزير في هذا البحر المتجدد مسسن الوصولية ومحاولات الاسترضاح وزيييف التملق ، حتى يتصور في النهايــة باته ليس في الامكان غير مما كان •

التهاز القرصة المواتية :

والوزير الذي يتخطى كل هـــده الواقف وغيرها ءهوز بألتاكيد شوع ئادر من القادة ، وهو نفس النـــوع الذي تحتاجه الادارة في بلدنــا • ومن المؤكد أنه سوف يفكر جديا في تغيير الاوضاع السائدة ، ووضيم وزارته في اتجاه التمديث والتطور ولكن كيف السبيل والجهسماز الحكومي خالم في الاسترخاء، والموظفون عادة يقاومسون التغيير ، وكبار العاملين لابرغبون في أيـــة مبادرات تزيد مسسن اعبائهم ٠٠٠ والجميم عاصروا هيات اعسسبلاح سابقة ما أن ومضت حتى انطفأت • الامر المؤكد أن كسل وزارة في بداية أية حركة جادة للامسلاح الادارى تدخل في حالة استعداد نفسى لتقبل التغيير ٠ ودعوة رئيس الجمهورية الى العمل الجسمساد المفلص في الرحلة الحالية قسسد هيات هذه المالة النفسية ووجودها عامل مهم في نجاح عملية التعيير ، متے انتهز الوزير هذه القرصة وأم بتاخر كثيرا في ممارسية بوره في احداثه - فاذالم يطرق الوزير المديد

وهو ساخن ، فقد يصبح من العسير عملية أعادة تميئة حالة الاستعداد النفى بالوزارة وتهيئتها مسسرة ثانمة لِتقبل سياسته الجديدة •

آن شدة حرص الوزيز على النهاح
يمعله على التربت وتأخير بمبادرية
يلاميلاح ، وريما يزين مصد الما
تقويت الفرصة المناسسية لاختراق
الوريين الجامد، وتخطيه ، ويخشي
شيئا فشيئا مع الإيضاع المناسسية
الوزياة وتموده طبيعا ، والى
الكتمايا بهوزة الوزارة فرصا مسين
المناسدة المناسدة المناسسة
التمامان بهوزة الوزارة فرصا مسين
المناسفة للمناسرات فرصا المسياد المناسسة
المناسفة المناسسة المناسسة
المناسفة المناسسة المناسسة
المناسفة المناسسة المناسسات المناسسة
المناسسات فكرة المناسسات مناسسات المناسسات هوزة المناسسات
المناسسات فكرة المناسسات المناسسات
المناسسات المناسسات المناسسات المناسسات
المناسسات المناسسات
المناسسات المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المناسسات
المنا

لذلك يصبح من مقومات نجـاح الوزير أن بيدا من قوره بكسب أرض جديدة في ظل الظروف المواتيـــــ للتغيير • فيقوم بعملية تقيم سريعسة للأمور ، بها يقرر ما يمكن تغييره فورا ، وما يستمسن تاجيله ، وما يتطلب تعديلا في التشريع • ريازم ان ندرك ان المطلوب ليس التخلص من الزوتين وانما تطويره في السل القانون ، والخلاص بذلك مــــن الاجزاءات المعقدة والمراجميسات الملولة المشككة التي تعوق تحقيق الاهداف ، وتغيير الحالة الدهنيسة المتبلدة والمتوارثة لاسلوب الممسل المكومي • وهذأ يصبح المهنسد موجها لاستنباط روتين أفضلوبعسث حالة ذهنية جبيدة متقدة ومتمزرة "

تعبئة القيادات

البقية من ٢٥





لم يعظ عام مزالعاوم العدينة - خاصة في الكتابات والراجع الاجنبية - بمشــل ما عظى يه « الإعلان » من اهتمام اكالبيمي من جانب عدد كبير من الباحثين أي تخصصات مختلة ذات صله يالاعلان من قريب او من يعيك ، وسواءكان هذاالاهتمام مضمياعات دراسة « الاعلان » قطه ، او كوزه من يعفن العلوم المرتبطــة به كالامارة ، والمشويق ، والترويح، والدعاية ، والاعـــلام ، وعام يقووعها المختلقة ، والعاوم السلوكية ، والعراسات القليبية يقووعها المتثلقة ، هذا فضــالا عن الاقتصام التطبيقي العملي يالاعلان من جانب عدد كبير من الهيئات والمقاتمة المالية الوطنية بالاعلان من جانب عدد كبير من الهيئات والمقاتمة المالية الوطنية .

> وعلى الرغم من هذا الاهتمسام الكبير بالاملان من الناحيتين الملمية والتطبيقية ، لا تزل تساؤلات كثيرة تثار حوله وبشاته ، بالاهناقة الى وجوز بهض الخلاقات في وجهات النظر بالنسبة للاملان من حيست جدواه ، واهميته ، ونطاق اهدائه ، واساليب مارسته ، وامكانيسات

تطبيقه جزئيا وقوميا ودوليا . كما تختلف الدلفسل المختلفة Approaches في المتفادة المالية المالي



الدخل الاقتصادي الاجتماعي

الذى يركز على الرظيفة الاقتصادية والاجتماعية للاعلان في الجتمع ،

والاستخدامات الصحيحة له في اطار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ، والاقادة المثني منه كأحد أوجــــــه النضاط الرئيسية في المجتمع ،

وجهة النيظر التكاملية



المنطق السلوكي الذي ينظس اللي الأملان كالمشروع السلوكية، المشكلة الاعلانية من الذورية ويماني المشكلة الاعلانية من الذورية السلوكية ، مع المتركية على المواتب النقسية على المرتبلة بمعمائمي المستهليان واحتياجاتهم ودوامهم ، والاسس النفسية التي يجسسه ان والاسس النفسية التي يجسسه ان يرتكز عليها النشاط الاعلاني .

المسسدخل الادارى والتتقليمي

الذي ينظر الى الاعلان كاهـــدى الوينانات الاراوية بالتشاة في الطار ويقفة الماروية بالتشاة في الطار ويقفة الماروية ويقال من هذه الزارية ، مع تتاول الجوانب الاراوية والتنظيمية المؤسسات والنشات العاملة في مجال الاعلان والوسائل

المسحدة المفتى الذي يركز على المواتب الفنية والابتكارية في الاعلان كالاخراج والتصميم الفنى ، وتصوير الافكار الاعلانية ، وتحرير الرسائل الاعلانية وصياغتها ، واعسداد

القوالب والاشكال الفنية المختلفية للاعلان في مختلف الوسيسائل الاعلانية •

ويالطبح هان استخدام أي مدخل من الدافق السابقة لا يعنى اغضال الدافق الاغزى، و النا يعنى التركيز على مدخل محدد واتخاذه محسورا أساسيا في سراسة الشكلة الاعالاية أساسيا في سراسة الشكلة الاعالاية تناوات اكثر من مخطل في عصرفي تناوات اكثر من مخطل في عصرفي والبيانات المتحلة بالاعالان ، ولكن مدين أن تربط بينها ربطا محكسا موسط على وجهة نظر تكاملة الا

وقد أدى هذا الاختلاف في تناول موضوع الاعلان من زوايا ومداخل متعـــددة ألى حـدوث خاهـرتين متناقضتين:

اولاهما: التاكيد على وجود اكثر من معشل وأكثر من معشل وأكثر من الرية واكثر من الشراب يمكن استخدامه في دراسمة المشكلة ، وأن الاعلان لا يجب النظر لليه من زاوية واحدة فقط دون سائر الزوايا والجوانب وأوجه النشساط الزوايا والجوانب وأوجه النشساط

عانيتهما : الاستغراق في دراسة أو ممارسة الاعلان من مدخل واحد أو من عدة مداخل ممدودة ، والتركيز على جوانب معينة في المالجة او المارسة الاعلانية دون جوانسب أخرى ، مما أدى الى افتقان المارسة القطية للاعلان الى النظرة التكاملة للنشاط الاعسالاني ، والى ضرورة والمتغيرات المؤثرة في الاعلان كنشاط منتج وهادف ، وهذه ظاهرة سلبية تفشت في العديد من المنظمــــات والمنشآت ذات الصلة بالاعلان ءوقي المديد من المتمعات التي لم يصل مستوى استخدام الاعلان فيها الي 41.11 الستوى الامثل • وبالنظر الى التعريفات المختلفة

ويالنظر الى التعريفات المختلف للاعلان ، نجد أن اتجاهها الحديث يؤكد على أن الاعلان نشاط متكامل



ومتفاعل وهادف ، فضلا عن كونة مزيجا من اوجه نشاط مختلفة ٠

وقدمرت تعريفات الاعلان بتطورات مختلفة ، يمكن ان نفيد من تتبعهـــا افادة كبيرة في التعرف على مــدى ما طرا من تغييرات ايجابية عليي الفكر الاعلاني ٠

فقد ذهبيب بعض الباحثين الي تمريف الإعلان باته و الإساليب التي تستخدم للتعريف بمأ يراد بيعه اق شراؤه ، ، (١) وهـذا التعريـف معدود جدا ، كما أنه يقصر ألى حد كبير عن ذكر كافة الجوانب المختلفة التي ينطوى عليها النشاط الاعلاني المتكامل •

وقد ظهر بعد ذلك تعريف الضيير يذهب ألى أن الأعلان بقدم افضيال رسالة أقناعية بيعية عن السلمة او الخدمة الى نوع الستهلكين القمليين الستهدفين باقل تكلفة ممكنة » (٢) ويركز هذا التعريف على الرسائية الاعلانية الاقناعية بصفة اساسية ، كما يركز ايشسا على الجائسي الاقتصادي سواء في الوصول الي الجماعات الفعلية الستهدفة ، أو في اداء الرسالة باقل تكلفة ٠

أما المهمعية الامريكية للتسويق فتذهب الى تعريف الاعلان بانه « اى شكل _ مدفوع _ من اشكال التقديم والتمريف والترويج غير الشخمي للافكاز والسلع والمشمات يقسوم يه مصدر معروف ۽ (٣) ۽ اي ان هذا المتعريف يركز على فكرة ان الاعسلان ليس بيعا شخصيا لانه لايمستخدم الاتصال المواجهن المباشر ، كما انه يغتلف عن النشر publicity لاته يستخدم ميكانزمات الترويج ، ويتميز بأنه مدفوع ويوضسوح شخصية المعلن ، الا أن هذا التعريف محدود ولم يتطرق الميجانب الاستمائة

الاعلان نشاط مستكامسك ومتفاعل وهادف

والمث والتاثير والاقناع كجزء من العملية الاعلائية المتكاملة ، كما انه لم يتطرق ليضا الى الجوانب الفنية creativity والابتكارية قي الأعلان ٠

ومم ازدياد النشاط الاعلاني في المالم ، وتطوي استحداماته ، وظهور الاتجاهات الايجابية الجديدة بشأته ، وتزايد الاعتراف بوظائف....ه واهداقه التسويقية والترويحيية والاقناعية والاعلامية ، وادراك مدى شموله _ كنشاط _ على جوانـــب متعددة ، وافادته _ كعلم _ من كافة العلوم الاخرى ، بدأت التمريف_ات الخاصة به تتطور ، وظهرتتمريفات جديدة له اتسمت بالشمول والتكامل، ويمكن أن ننتقى منيين هذه التعريفات المديثة التمريفين التاليين اللنين يؤكدان معا على ديناميكية الاعلان وشبوله ٠

يذهب التمريـــف الاول الى ان « الاعلان تشب اط اداري منظم ، يستخدم الاساليب الابتكارية لتصميم الاتصال الاقناعي التأثيري المتميز ، باستخدام وسائل الاتصييال الجماهيرية ، وذلك بهـــــدف زيادة الطلب على السلعة الملن عنها ، وخلق صورة ذهنية طبية عن المنشاة الملنة تتسق مع انجازاتها وجهودها في تعقيق الاشمياع لعاجمات المسستهلكين وزيادة الرفاهيسة الاجتماعية والاقتصادية » (٤) ٠

معين بمعلومات معينة ، وحثه على القيام بسلوك معين » (٥) • وتبدو من هذين التعريفين معا _ بالاضافة الى التعريفات الاضيري للاعلان ١٠ مجموعة الخصيائين الميزة للاعلان كنشاط متكامل وهي: _ الاعـــالان عملية اتمسال

ويذهب التعسريف الثاني الى أن

د الاعلان هو كافة الجهود الاتصالية

والإعلامية غير الشخمنية ، المفوعة،

والتي تقوم بها منظمات الاعمال ،

والاقراد ، والتي تنشر أو تعسره

اوتذاع باستخدام كافة الوسسائل

الاعلانية ، وتظهر منخلالها شخصية

المعلن ، وذلك بهدف تعريف جمهور

والمنظمات غير الهادفة الى الريح

جماهيرية ٠ _ انتفاء العنصر الشيخصي في

الاعلان ٠ - المادة الإعلانية المنشيورة أو المروضة أو الذاعة مدفوعة الأمر الاعلان نشاط يستخدم بواسسطة كافة النظم___ات الهادفة او غير

الهادفة الى الريح وكذلك الاقراد • - يستفدم الاعلان كافة الوسائل الاعلانية لنقل الرسالة الاعلانية •

 وضوح وظهور شخصية الملن وأسمه في الرسائة الاعلانية •

- يوجه الاعلان الى جماعـات محددة من المستهلكين من المفترض الله تعت درامى النواحي الديموجرافية والاجتماعية والنفسية والمعرفية وغيرها من الجسوانب المنتفة في دراسة الستهلكين •

ـ يبث العلن رسائل اعـلانية ــ عير الوسمائل المختارة .. الى الجمهور الستهدف ، من المفترض انها ممهمت بطريقة تضمن احداث الاثر الأعلانين المرغوب

- يســـتهدف الاعلان اعطاء معلومات للفثات الختلفة للجمهوي - كما يسمستهدف ايضا اقتاع

المستهلكين بشراء السلمة أو طلب الخدمة المعلن عنها ، ويالتالى فاته يستهدف احداث تأثير معين علىسى سلوك المستملكين من خلال كونسه شاطا اتصاليا اقتاعيا ٠٠

وهكذا نحيد أن الاعلان ميذاء على المدين المعرفيين مي بمثل مزيجاكدلا من العمليات الادارية ، والتصويقية والتعرفية ، والاتصحابية ، والاتصحابية ، كسبا المعاين ، وإذات عدة منظمات تشمل المعاين ، ووكالات الاحسالان ، وألوسائل الاعلانية ، ويؤسس على معرفة كاملة بالهجمور المستهدف ، ولمى الاحتياجات اللازمة لاحداد وعلى الاحتياجات اللازمة لاحداد المسالم عددة ، المسالم عددة ، المسالم عددة ، المسالم العداد المسالم عددة ، المسالم عددة ، المسالم عددة ، المسالم عددة ،

وعلى المرغم من ذلك قسان بعض الباحثين يذهبرن الى ان التعريفات في حد ذاتهـا لا تؤدى الى الفهم المتكامل للاعلان ، ويمكن احسددات مزيد من الفهم عسسن طريق فحص ودراسة كافة الكونات الاعلانية ، والتغيرات المؤثرة في الاعلان .

ومن جهة اخرى فان الاعلان لابد ان تتهيا له عدة ظروف تمكنه مسن اداء دوره بدرجة كبيرة من الفمالية، ويذهب « بوردن » ألى أن هسند الطروف تتمثل في : (١) *

_ وجود اتجاه معابى للطلب الاولى على السلعة أو الخـــــدمة الملن عنها •

رجود امكانيــة كبيرة لتمييز
 السلعة او المخدمة •

 امكانية اظهار المزايا الخافية للسلع او الخدمات المعلن عنها
 وجود دوافع شراء عاطفيــة قرية

.. توافر مخصصات اعلانية كافية لاداء العمل الاعلاني بكفاءة وهكذا نتبين أن الاعلان لا يستطيع أن يعمل بنجاح الا أذا توافرت لمسه

نجاح الاصلاست وفاعليته فى السنواث الشلاشين الأخبيرة

مهموعة من الظروف المطابية سواء من النامية الانتاجية او التسويقية او المالية ، او الناهية ، ومعنى هذا ان الاعلان لا يعمل منطرلا عن هذه الموامل ، بل ان تجامه يتوقف على مدى ترافز هذه العوامسل بالكم والكف المناسبين .

وريقية المنسسة مهمة ثالقة شجد أن الاحسائن ومن يهمة ثالقة شجد أن الاحسائن والفعالية خاصة في المحسسوات تشتيمة تراشر المحسروف ومقومات تشتيمة تراشر المحسروف ومقومات ومتنهرات كلايمة صامحت في تطويره وتنمية وصعه وزيادة كلاءته ، ومن

تزايد الشفول القابلة للانفساق خاصة في الدول القتصدمة ، واستخدام الاعلان لتوجيه الانفساق الى مهموعات السلع والفسمات المتنافسة ،

نمو الطبقة القوسطة كجزء مسن التكرين السكاني في عدد كبير مسن الدول ، مما أدى التي توسيع وقعة المستهلكين المنطبية بالثالي المستهلكين المنطبية الزيد من المسلح والشسيع والتام الذي من المسلح والشسيع والشسيع منات في مناطق كلارة .

ازدياد التعليم ممسا ادى الى الردياد امالية الاعلان ودوره بالقياس الى عمليسات البيع والاتمسال الشخص -

تناقص اهمية البيع الشخصي نظرا لازدياد التعليم وانتشراره ، وازديا عدد المستبلكين ، واتسراع النطاق الجغرافي المستهدف تفطيته إعلانيا ، وانتشار وسائل الإجراح

الجماهيرية وتعديها و المحاهيرية وتعديها و المحاهيرية وتعديها المحاهدة المح

تزايد الاتجاه شعو اجراء البحوث مما ادى الى زيادة فعالية الاعملان تنتيجة اعتماده على الاسلوب العلمي وعلى تنتاج الدراسات رالبحوث ، تزايد اقواع السلع والعسلامات للتجارية ما جعل الاعلان اداة قوية

فى المنافسة الاعالانية بينها ...
ظهور المنظم حسات المصماعية ...
والضيمية ذات المجم الكبير والتي ...
تمل على اطاقات دولية ، وضدة ...
عامتها الى استخدام الاعسلان ...
للوصول التي اسسواقها المتباعدة ...
والترامية الأطراف ...

اللهاعد بين المقدين والسقهاكين والدي نقع حصن التسمياع حجم الشروعات ، واتساح الاسمسوال التجارية ، منا خلق فه وحد المقاسات التجارية ، منا خلق فه وحدو المقاسات المنتجين والستهاكين ، وسمان للوصول التي استغدام الإحمالات وتضمييل المنتجوة ، المنتجوة ال

ارتبياد عدد مقلهر المشدمة الذاتية و السوير ماركت و السندى التنضي مزيدا من الاستخدامات الاخسالنية لدفع المستهلكين الى اتخاذ قرارات





شراء سلع معينة قبل الذهـاب الى هذه المتاجر ·

وهكذا يتضبع من خلال استعراض العوامل السابقة وغيرها مسين العوامل الاخرى ان الاعلان مرتبط ارتبطا وثيقا بممسيءة هائلة ومتنوعة من المتغيرات الاقتصادية ، والانتــــاجية ، والاجتماعية ، والتكنولوجية ، والثقافية ، والعلمية والتنظيمية والادارية ، والاتصالية ، والبيئية سواء على مستوى مجتمع معين أو على مستوى العديد مين المتمعات وهو ما يعكس اهميسة النظر الى الاعلان في اطار الظروف البيئية المفتلفة التي يتفاعل معها ومن هنا ، ويناء على ما عرضناه من خلال ايضاح القصيور في استقدام مداخل محدودة لدراسسة الاعلان ، ومن خلال تعريف الاعلان والعوامل المعابية لزيادة فعاليته ، والمتغيرات التي سأهمت في تعظيم الدور الذي يمكن أن يقوم به ، يمكن ان نخلص الى نتيجة مؤداهـا ان الاعلان نشاط متكامل ومتفاعسل ، وان النظر اليه من زاوية وأحدة أو مسن زوايا معدودة سيؤدى الى الادراك المسيزئي لبعض عناصره ومكوناته بديلا عن الادراك الكلى لكافة العناصر والعوامل والمتغيرات ألتى تؤثر فيه ويؤثر فيها في عمليسة تفاعلية ديناميكية ٠

وفى هذا الاطلبار يمكن حصر المداخل والاقترابات المتنوصية التي تردى ألى شمول النظرة الى الاجلان في اطار كلى ومتكامل على النصبو التالى:

(۱) الاعلان جزء من النشياط الاقتصادي والإجتماعي ، يرتبط ارتباطا وثيقا بكيسانة العواسل والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية،

ولا يعمل بمعزل عنها ، وانما يعمل في اطارها ، وياتساق مع كاقاة أوجه النشاط الاقتصـــادى والاجتماعي الانســـرى في المبتمع ، وتؤثر في النشاط الاعلاقي مجموعة المحددات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتربوية والمجتمعية

(٢) الاعلان جزء من التشهياط التسويقي والترويجي سنسراء على مستوى المجتمع او على مسحدوى المنشات الملنة ، فالاعلان لا يعمل معقوده ، كما انه ليس نشاطا متقصيلا عن بقية أوجه النشاط الختلفة في النشاة ولكنه جزء من نشاط اكبر هو المنشاط الترويجي السذى يمتبر فيضا جزءا مننشاط اعم واشمل هو النشاط التسويقي، وعلى ضوء الفلسفة التسويقية والترويجية للمنشاة . وعلى ضوء الاهداف والسياسسات التسريقية المتبعة فيها ، تتحصدد فلسفة الاعلان ودوره كجزء مسسن النشاط التسويقي والترويجي الكلي للمنشأة ٠

(۱) الاعلان عملية اتصال القناعي حيث ستويد المنشسة للمنسسة ترسمات المستواتين نوى السسسات المنسسة المنس

(ة) الإعلان يجب أن يؤسس على السواسة المتساقي الأساقي السواسة المتساقي منظر الاته يستهدف احداث الأرمنددة على هذا السلوك ، ومن ثم قان من الشورى أجراء دراسسات علمية مستمرة عن الدوامع والانجاهسات

والمجاجات الانسانية ، ومحسددات السيلوك الاسيب تهلاكي الختلفة والعوامل المؤثرة في سيبكولوجية الستهلكين كالمرفة والادراك والتعليم والشخصية ، وعضوية الجماعسة ، والتأثير الاجتمياعي والتغيرات المضارية المختلفة ، وذلك بالنسبة للمميستهلكين الستهدفين ، حيث تؤدى هذه الدراسية الى مزيد مسين الكشفعن مجددات السلوك الانساني ودواقعه ممايتيم القرصنة المرضوعية لرسم الاستراتيجية الاعلانيه علسي اساس علمى سليم خاصة فيعسسا يتعلق يصبياغة الرسائل الاعلانية ، واختيار الاوتار البيعية والجاذبيات الاعلانية الملائمة ، والتركيز على نقاط بيعية وحاجات انسانية معينسة بالنسبة لجماعات السمسمتهلكين المختلقة ، بالإضافيية الى العناصر الاخرى المرتبطة بحجم الاعسلانات وموقعها ومعدل انتشارها وتكرارها في الوسائل الاعلانية الملائمة لنسوع الستهلكين الستهدفين •

(9) الاعسسالان عملية ادارية ، فهو كجرد من استرائيجية التسويق يخصد علا تخضع له بقية مكنسات النزيج التسويقى من بقية مكنسات تتمثل في التخطيط وتحديد الاعداف والمتابعة والسسرقاية وتقييم الاداف الاعلاني ، كما أن إمهيزة الاعلان عي وقوى بشرية ، وموارد حتى يمكنها القيام بوطائفها الفنية في الاطاراري الصحيح .

ومن المعروف ان الاجــــراءات الاعلانية عيارة عن مجموعة مـــن الخطوات الادارية المتكـــاملة التي تتعثل في : (٨)

- البحوث وجمع المعلومات عبن المستهلكين ، والمسلع أو الخدمات ، والاسواق •

- التضطيط الاستراتيجي للاعبلان ويشمل تحديد الاهداف وتقصيدير للخصصات الاعلانية ، ووضيي اسس العمل الففي الابتكاري ورسم استراتيجية الوسائل الاعلانية ،

القناد الفسرارات التكتيكية كامداد ميزانية الاعلان، وتصديد نظام الرقاية، وبفتياد الوسائلة الاعلانية، وبجولة الصلة الاعلانية، احداد الاعلانات ويضائل للفنية تحريرها، والقيام بالاعمال الفنية شكلها النهائي،

كما أن الاتجاهات المسديثة في الادارة العلمية تستلزم اسبستخدام اساليب وطرقا مستحدثة فىالتخطيط والمتابعة والرقابة والتنبؤ والتقييم ، والاقادة مسين يحسوث العمليات واساليب التمليل الكمى المُثلقة في اتخاذ القرارات الادارية ، وهسسو ما ينسمب على الاعلان كعملية ادارية يمكن أن تقبد أفادة هائلة من هــده الاساليب في ترشيد السياسسسات الإعلانية ، وفي اتخاذ قىلىرارات الاعلان على اسس علمية سليمة ، وأنى قياس الآثار الاعلانية قياسا دقيقا ، والتأكد من كفاءة البرامسج الاعلانية باستخدام أساليب قياس مورضورعية ٠

(7) الاعلان يمثل جهود منظمات المديد ميث يمدل في مجال الاملان المديد من المنظلات التوليد المديد من المنظلات الدور الذي تقوم به كلل المنظمات والتي تقوم به كلل المنظمات والتي تقوم به كانت المنطقات ويمثل المنطقات ويمثل المنطقات واحتياج المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة على مناطقة على المنطقة المنطقة على المنطقة على المنطقة على المنطقة على المنطقة المنطقة على المنطقة المنطقة على المنطقة المنطق

الاسواق ءوتخدم بذلك قطاعا كيبرا من الملئين ـ وفقا لشروط ومعايير معنثة باعلى مختلف السيحتونات المحلية والوطنية والدوليية ، ثم الوسائل الأعلانية وشركات الاعلان التي تتولى امتياز الاعلان في بعض الوسائل الإعلانية وهي التي تمثلل الطرف الآخر في العملية الاعلانية حيث تتولى نشر أو عرض أو اذاعة الرسائل الاعلانية المغتلفة للمعلنين وفقا لنظم واجراءات وشروط واسعار معينة ، مم السمى الستمر لهـــــده الوسائل لزيادة الاعلانات بها . وتحقيق اقصى افادة ممكنة مسسن عمليات بيم المساحات أو الأوقات الاعلانية بها ، الى جانب الســــــى الستمر لزيادة انتشارها ونفوذهما ودعم مكانتها كوسيلة اعلانية قدية وقمالة ومؤثرة ٠

وهكذا تبد أن دائرة العمسل الاعلاني لن تكتمل الا بوجسود هذه الاطراق جميعا، ويقيام كسل منهم براجباته ومسئولياته الاعلانية على الوجه الصحيح ، أي أن الاعسلان نشاط وظيفي متعدد الارجه

multifunctional ولا يقتصر هي ادائه وممارسته على طرف واحد ، والصا يشارك فيه مهموعة متنوعة مسن انتظمات التي يمثل جهدها الجماعي نوع الجهد التكامل الطلسوب الاداء النشاط الإعلاني .

(٧) الاعلان يجيد أن يؤسس على مطوعات لهققة . حيث معظوعات لهققة . حيث للداخط المعلمي قضله للداخط المعلمي قضلة الداخطية . من البدهيات الإعلان . الإعلانية . شان اله سياسات الدارية . شان اله سياسات ادارية المنطقة المناسس عن الدراسمية الدقيقة للطسحيوف البيئة الملطقية الدارية المناسعية التسريقية البيئة الملطقية المناسية والتسريقية المناسية التسريقية الحاليين المناسية المناسسية ال

ولوسائل الاعلان المتاحة منجوانيها المنطقة ، حتى يمكن تخطيطالمملات الاعلانية ، وتحديد الإهسسائل ، وتقسير واختيار الوسسسائل ، وتقسير المنطقة من والاعسسائل ، وتقسير لاعلانات ، على اسس موضوعة عنة سلطنة ،

 (٨) الإعلان عملية التكارية خلاقة، عيث لا يكفى النظر الى الاعلان من الزوابيها الادارية والتنظيميه والتسويقية فمسب ء وإثمأ بمبب التركيز على الجوانب الابتكاريةني الاعلان ، باعتبار أن الجهود الفنية الابتكارية هي قلب الاعلان . وان الاعلان هو التعبير الابتكاري عــن الافكار الجديدة الضالقة وان القدرة على ابتكار افكار اعسلانية جديدة هي المتطلب الاساسي لنجاح الاعلان وأن الرسالة الاعسالنية الفعالة هي التي تعتمد على الهاره في ابتكار الفكرة والاسلوب وطريقة المالجة التي يمكن أن تحقق اهداف الاتمال الاقناعي للاعلان (٩) ٠

وقد تطور فن الاعلان ، ولم يعسد مجرد جهد قرد يقوم به ممرر رأو مصنعم أو رسام ، وأنعاً اصبح جهداً جماعيا متكاملا لفريقمن التغصيصين في مجالات الاعلان المفتلفة في اطار « الاستراتيجية الابتكارية » ، رهو ما يضفى على الجحدوانب الفنية للاعلان اهمية كبرى خاصة ممتزايد الاعلانات ، وانتشار وسائل الاعلان، والتقدم الفنى والتكنولوجي فيصيناعة الاعلان.، واتجاه المنافسيسية الى التركيز على الجانب الفنى والابتكاري في الاعلان الى جانب المنافسية الاقتصادية والتسويقية التقليدية • ومن المعروف أن من الصعيطميل العمل الابتكارى الفنى عن الجوانب الاخرى للاعلان كالتخطيط وتصديد



الاهداف ، وتقدير الخصصيات ، واختيار الوسائل ، لأن العمل الفني يبثل خلامية هذه الخط____ ات والأجراءات والسياسات الإعلانية ء ويترجم كافة الخطط الموضوعة الي اعلائمنشور أو معروض أومذاع وما لم يكن هذا العمل الفني متقنـــــا ومتكاملا ، ومعيرا عن الفكرة الاعلانية تعبيرا فنيأ ووظيفيها في نفس الوقت ، فلن يمسيد الثاثير البيعي الستهدف من الاعلان •

(٩) الاعلان لابد أن يسبستند الى

معايير اخلاقية ، ذلك انه بسدون توافر اخلاقيات في ممارسة العسل الاعلاني ، يمكن ان يؤدي الاعسالان دورا سلبيا يتعارض مع امكانياتــه كرسيلة لابد مسسن استغدامها استغداما رشيدا في خدمة اهبداف المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وتربويا ، ويقتضى ذلك وضع ضوابط ونظم ومعايير اخلاقية لابد ان يمارس العدل الاعلاني علىاساسها ءوتراعي في هذه المايير كافة الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية ، ويحيث لا تتعارض الاعلانات مع السللوك والقيم والاشجاهات الايج ابية السائدة في المجتمع ، وانما تعميل على تنميتها ورعايتها ، وتسمهم مم بقية أوجه النشاط الاغرى فىالمتدع فى دعم السلوك الايجابى وأعسسلاء القيم والاتجاهات الايجابية .

ويتضبع من هذا العرضيان الاعلان ليس عملية جزئية ، وانما يمثل مزيجاً متكاملا من مجموعة مسسن الجوائب والخطوات والاجراءات ، ويؤثر في عديد من اوجه النشايا المغتلغة في المجتمع ويتأثر بهمسا ويستفيد من كافة التطهورات في المجالات المتعددة ، كما أنه لا يعمــل

في قراغ ، ولتما يعمل في أطار أعم وأشمل لتمقيق أهداف تقصصيلة في اطار اهداف جزئبة أو قطاعيسة تعمل بدورها في اطار ١٩٠٠ــداف قومية ومجتمعية شاملة ٠

الإتجاه الى استقدام مدخل التظم في دراسة الاعلان وقد تطلبت هذه ألنظرة الشياملة الى الاعلان كنشاط اداري واتصدالي واقتاعى وفني متكامل ، وكمزيرج من مجموعة من أوجه النشـــاط الفرعية المتضمنة فيه والمتفاعلة معا داخله ، خرورة الاقادة من الإساليب والاتجاهات العلمية المسديثة في الادارة في دراسة الاعسسسلان ومعالجته وتخطيطه ورسم سياساته واتشاذ قراراته ، وهكذا اتمه الادارة في السبستوات الاخيرة الي

systems approach في دراسة الشيكلة الاعلانية سواء على مستوى الشروع أو علييي مستوى الاقتصاد الوطنى ككيل ، حيث يتيح استخدام هذا البخييل توفير الاطار المام لجموعة العوامل والعناصر والمتغيرات المسؤثرة في النشاط ، والربط بينها في تكسوين متكامل ، كما يتبح الفرصة ابضيا لدرأسة مكونات النظام الاساسييعد تجزئتها الى نظم فرعية ، مما يؤدى الى تيسير فهم العمسليات المتكاملة التشابكة للنظم الكبيرة ٠

استخدام مدخل النظم

ويعتبر مدخل النظم احد المداخل الحديثة في الفكر الاداري ويلاقي _ بالنسبة لعملية اتخاذ القسرارات _ تطبيقا على نطاق واسع في العالم ، ويؤكد الخبراء على درجة الافادة العالية التي يمكن ان يحققها استخدام وتطبيق عدخسل النظم في يتنباون بان تبنى مدخـــل النظم في مجال الاعلان بالذات يمكن أن يؤدي

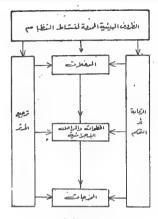
الى زيادة قدرها ١٠٪ ســنويا في كفاءة الاعلان وانتاجيته (١٠)٠ « ويشسير تعبير النظام الى اى

مركب يتكون من عدد من الأجسيزاء المترابطة والمتفاعلة ، بحيث يختص كل جزء بوظيفة معينة ، مع وحسود سرجة من التعساون والتكامل بين الاجــــزاء الختلفة في ادائهــا لوطائفها ، وبذلك فأن كفاءة النظام ككل وقدرته على البقاء والاستمرار يتوقفان على مدى الترابط بين احزئه ودرجة نجاح كل جزء في معارسية وظیفته یه (۱۱) ۰

ومن هذأ يتضبح مدى عمصومية وشمولية النظام كمفهوم ، وأن اتجاه النظم تعثل في ضرورة الاخسيد في المسيان بجميم المتغيرات والعوامل الاساسية ، وعلاقاته التصلة بالموضيوع أو الموقف ، والنظرة الي الشكلة نظرة شمولية وليس مسين ناعية التفصيص الدنيق أو النوعي ، أو يهدف حل مشكلة بعض الأجزاء ، حيث أن ذلك لن يؤدى بالضرورة الى حل مشكلات الموقف ككل •

ويتكون كل نظام من عدد مـــن subsystems النظم الفرعية داخل النظام الاصلى ، حيث يمكن النظر الى كل جزء من اجسسزاء النظام الرئيسي باعتباره نظــــاما قرعيا

ولما كانت دراسة كل عنصر مــــن هذه العناصر والنظم الفرعية علسي حدة لا تؤدى الى توفير المعلوم...ات المتكاملة عن طبيعة كل عنصر منها نظرا لان الدراسة تتم بمعزل عسن تأثر وتأثير كل عنصر فرعى بباقى عناصر وأجزاء النظام الاصلى الحان استخدام مدخل النظم يضفى ابعادا جديدة في دراسة المشكلة ، حريث يتيح امكانية دراسة كيل عنصر بخصائصه وصفاته الجديدة النابعة من اقصاله بياقي اجسزاء وعناصر



شكل رقم (١) البكينات الاسماسية للنظام

النظام والمترتبة على كونه جسزئية من النظام الكامل وبالمتالي تزداد درجة وضوح المشكلة ، وتتفسسح

الاسعاد المتكاملة لها -

. ويتكون النظييام من مجموعة الكونات الاساسية التئ تربطها مصا علاقات معينة، ويوضح الشكل التالي هذه للكونات التي تتمثل في --

 الظروف عليتية الميطة بالنظام والمحددة لنشاطه •

_ مجموعة المخلات المختلفة الي النظام

 مجموعة الخطوات والراحل الأمرائية التي تستهلك هـــــــده المحلات في اطار الظروف البيئية المعطة ٠

محموعة المفرجات التي تمثل نتائج تفاعل ألمخلات مع الخطوات الاحرائية -_ عنصر الـرقابة أو التحكم في

الدخلات والاجراءات والغرجات عملية ترجيع الاثر والمعلومات عن النتائج التي تغيد في احتمـــال تعبيل المخلات والاجراءات لترشيد المفرجات •

وقد ادى الاسمستخدام المتزايد لمنقل للنظم في الادارة الى الاتجاه الي استخدام مسخييال و تحليل النظم ۽ الذي يركز على دراسيسية المشكلات الركبة المتشابكة للنطاء كله بثرتامه الفيرعية المتلقة ، ويسعى من خلال ذلك الى تصمديد

مدى كفاءة هذا النظام في تحقيق الاهداف المضوعية ، والى الخروج بمجموعة البدائل المختلفسسة التي يؤدى استشدامها الى زيادة كفاءة النظام وفعاليته ، مع الاخسسة في المسبان بمجم التغيرات والعوامل المعطة ، بما يسوَّدى الى خلق الزيد من الفهم للبيئة الركيـة التى تحيط بسائر النظم سواء بيئة العمل او البيئة الخارجية •

وهكذا يسعي مدخل تحليل النظم الى التأكيد على عامــــل الترابط والتكامل ببن اجزاء النظام كعسامل اساسى ، وعلى النظرة الشمسلولية الواعية ، كما يركز على الكل قبــــل الجزء ، تاسيسا على منطق أن النظام ما هو الاتجميع لاجزاء تعتمد علسسي يعضها البعض ، بحيث يحسسند ترابطها وتعاونها مدى يقاء النظام واستمراره ، باعتبار أن حيسساة النظام مرتبطة بعلاقات الاجسسزاء وتكاملها

ولما كان اي نظام متكامل هـــو عيارة عن مجموعة مــن العناصر والمتغيرات والنظم الغرعية المتفاعلة مما قان مدخل النظم يركز - في عملية اتخاذ أي قرار متعلق بالنظام _ على ضمورة الأخذ في الاعتبار بمدى تداخل عناصر النظييام ، واعتمادها على بعضها البعض ، وسلسلة التأثيرات التي يحدثها ای فعل یقسیسوم به ای عنصر من العناصر القرعية الداخلة في النظام التكامل والكونة له ٠ (١٢)

ويوضع الشكل التالي تتابعمكونات النظام وتداخلها وتشابكها وتأثيرها وتأثرها بيعضها البعض ، وانعكاس ذلك على ترشيد اداء النظام •

ويمقارنة الضمائص التي يتميز بها التطبيام ، (١٣) بمجسوعة **K**





المصائص التي يتعيز بها النشاط الإعلاني ، يضع لما عدى ملامسة مدخل النظم ادراسة الشسسكة الاعلانية ، وذلك على النعو التالى: (١) يتعيز النظام بأنه عبارة عسن تكوين كبير يتصف بوجود الهاسل دريائيكي بير عاصفائه إن مكونات عن تكوين كبير من عدة أوجه نشاط عبارة فرعية - كما سبق أن الوضحة - فرعية - كما سبق أن الوضحة التيز بضورة وجود درجة عالية من الكامل والكونة له و (١٢)

يترا / تتمف اجسزاء النظسام للبيئة ، والاعلان لايد للبيئات المتعددة التي النيئات المتعددة التي والمهار من الماره على الماره على الماره المنافذ ال

(٧) يمثل النس صفة اسامية من الصمات الصلوكية لإيراء النظام ، مكس نات وهو ما يمكن تتصف النظام ، وهو ما يمكن التصف وهو ما يمكن التنسية على التنسية التنسية التنسية التنسية التنسية التنسية التنسية التنسية التنسية الاعلاني ، أو من حيث نشاط الاعلانية ، أو من حيث نشاط العالمة .

(ع) تعتل الاتصالات وتبادل (ع) تعتل الاتصالات وتبادل المعية غلصة ، وهو ما ينطبق على الشفاط الاعسلاني من حيث ضرورة وجود نظام اتصالات فعالة بين عناصر واطراف العملية الاعلانية -

(°) كما يتميز النظام بقدرته على الاحمد--اس بالتغيرات في تكويته الداخلي، أو في المبلغة يه ، الداخلي، المبلغة يه ، المبلغة يه ، ما يضحب على الاعلان كنشاط هادف زمنتج ومؤثر ، وتطاهراسات لاجيا الاحلاني وترجيع الاثر الاعلاني وترجيع الاثر الاعلاني

مستوانة المنافعة الم

شکل رقم (۲) تتابع مکونات النظسام وتداخلها

أهد للجوانب الهامة التي تؤكد على تفاعل الاملان مصبح البيئة الاقتصادية والاجتماعية من ضسلال التمرف المستمر على جدرى الاعلان وديوره في تحقيق الاهداف الرسومة رتصديل الخطط والمباسحسات الاعلانية بما يؤدى الى زيادة فمالية المضاط الاعلاني ورفع كناءته

معاولة تصميم نموذج النظام الاعسلان .

وعلى ضوء المرض المسابق ومقارنة خصائص النظام بالخصائص التي يقديز بها النشساط الاعلاني ، يمكن أن تقوم يقصميم نمود إلنظام لاعلان ، يوضح الملاقة بين الاعلان كنشاط ويقية المسونات والمتغيرات والموامل التي يتأثر بها ويؤثر فيها، وذلك تأسيط على أن عملية انتخاذ القرارات الاعلانية لا يجب النظسر اليها مسسن مين تأثرها على

استراتيجية الاعلان في المنشاة فقط ، ولكن ايضا من حيث علاققها الوظيفية والتاثيري—— بالزيج الترويجي والسياسات التسويقية ، وألامكانيات والموارد المادية والانتاجية للمنشاة والطروف البيئية المامة ،

وقد قام بعض خيراء التسسويق
(الاعائن (3)) يمحاولات لقسميم
نماذج للاعائن تشتمل على كسسافة
المجانب الرتبطة بالنشاطة الاعلاني،
والمتفاعلة معه ، وقد أفادت هسساه
المحاولات أفادة كبيرة في زيادة الفهم
للمحكلة الاعلانية في الإطار الشامل
لساكة الاعلانية في الإطار الشامل
لساكة

وعلى ضوء هذه المساولات ، والمنظر الى مجموعة حكونات النشاط الإعلاني ، والموامل المختلفة المؤثرة فيه والمتاثرة به ، يمكن أن نخلص الى تصميم نموذج متكامل للنشساط الاعلاني باستقدام مدخل النظم ،

وقد روعى في هذا النموذج المقترح الوضوح ، والبساطة ، والشمعول والتكامل ، ويوضم الشكل التالى النموذج المقترح لنظام الاعلان -ويتكون هذا النموذج من مجموعة

ويندون هذا التعود المعود

(١) النظام السياسى والاقتصادى الايتماعى والاعالمى الوطنى الذى تعمل فيه المنشاة ويؤثر في كاغة البوائب التى ترتبد بالعمليات الادارية بها ، ومسسن بينها ادارة النشاط الاعلاني .

(٢) الغاروف والعوامسل البيئية كلهامة والتي تمثل مجموعة الموامل التي يمكن أن تؤثر في الاستراتيجية التسويتية والترويجية والاعلانيسة للمنشاة أو تتأثر بها وتشمل:

العوامل الاجتماعية باعتبار أن الإعلان يعدث اثارا اجتماعية ومن الفيرورى أن ترسم السياسات الاعلانية بطريقة تضمن احسداث تاثيرات اجتماعية ابجابية

الموامل الاقتصادية وهي الرتبطة المتصادية وهي الرتبطة المتحمدي المحسسام في المتحمد و المقرحات الانتاجية لله المتحمد المتحمد التي والمتحمدات والنظم التي بالقرانين والتحميمات والنظم التي تتأثير حركة المستهلكين monsomerian تأثير حركة المستهلكين monsomerian والنظم الرقابية مواه والنظم الرقابية مواه

الحكومية أو الشعبية على النشاط التسويقي والاعلاني •

العوامل التكنولوجية التي ترتبط بالتطورات التكنولوجية والبحصوث المفنية الخاصة بنشاط المنشمصاة ومنتجاتهصا والتطحصور المفنى والتكنولوجي للاعلان ·

(۳) العوامل والمتغيرات التسويقية السائدة والتي تتمثل في الطروف التسويقية ، وأنواع الاسسواق ، والانفاق الاستهلاكي ، والانمساط الاستهلاكية ، ونوع الطلب وحجمه ،

المفطاح المسيامين والاقتصادى والايتقاع روالاعلامي الوطنى الفلاد وترو الدامل المدنية العامق العواما والمتذامق الكسويقية السائدة السابيا يتابليارية العامة للصنشأ ة العليات الشد بقيعة والترويجعص المعليات الإعطرنسات احمرت وجمع معلوجات اصداح الملة المعلابية تحذير فحفصا تدالاصطرستي مزمادت أتلاط علاينا ويبا الخباه عارس نکزون تقيبه متصبى الأثر العليان التسريقية والتراجية . السيابات الإدارة العامة المسنسة ف العامل والتنبرات التسويقيية السسائيب ة الظروت والعوامل البيشية المحا مبت النفااس السبيا سعدوا لأقتصا دعه والاجتماعمه والإعلامى الوطلى

شكل رقم (٣) التعوذج اليقترح للنظام المتكامل للاعلان

وطبيعة المنافسة ونشساط المنافسين، واحتمالات النشاط المترويجي التنافسي لهم ، وسلوك المستهلكين ، ودوافسع الشراء والماطه ·

(3) المشياسات الادارية المسامة للمنشأة وهى مجموعة السياسات الخاصة بالنشأة كسياسة الانتاج ، والتمويل ، والافراد ، والعالقات

العامة ، والقي تمثل في مجموعها — مع سياسة القدويق — مجموعــــة السيامات العامة للمنشـــــاة التي يجب أن تقدق فيما بينها انســـاة كاملا بما يتبع المكالية الفــــــاة القرارات على مستوى للنشأة اخذا





في الاعتبار بكافة الحوائب والمتغيرات الادارية المختلفة ، وبالتالي قيسان هذه السياسات تؤثر في النشاط الاعلاني كجزء من النشاط التسويقي والترويجي ، كما تتأثر أيضًا به ٠ (°) العمليات التسمينية والترويجية والتي تمثل الجسيال الرئيسي للنشاط الاعلاني ، حيــث يمارس الاعلان دوره باعتباره هزءا من النشاط الترويجي والتســويقي للمنشاة ، وبالبالي فانه بتاثر الي حد كبير بكافة السياسات التسويقية كسياسة المنتجات ، والتسميعير والتوزيع ، كما يتأثر ايضا بكـافة أوجه النشاط الاخرى التي يشملها النشاط الترويجي كالبيم الشخمي والدعاية ووسائل تنشيط البيعات ،

فضلا عن تاثيره في هذه النميامات () العمليات الإعلانية وهي التي تشتمل على مهم وهة خطوات والمراءات تمثل ميكانزمات النشاط الاعلاني وتعمل في :

الاعلامي ونتمثل في : - اليموث وجمع الملومـــات التعلقة بالنشاط الاعلاني ·

ــ تحديد الأهداف الأعــــلانية تعددها مرحادا ه

وتقسيمها مرحليا • - اختيار الوسائل الاعلانية •

- معياضة الرسائل الامسالنية الانتاعية والقيام بالاممال الفندة والقيام بالاممال الفندة

- جدولة المملة الاعلانية وتعديد العجم والتكرار والاستمرار -

- تعديد المصحمات الاعلانية • تقيد المصلة الاعلانية • مقيد المسار مفهوم الاتصال الإقناعي الفصال • - تقيم آثار العملة الاعسلانية ، وترجيع الاثر •

- الرقابة الفعالة المانعة والمستمرة على النش--اط الاعلاني وتصحيح مساره •

(٧) المسائدة والتي تتمشيل في الجهود التجارية ، والترويجية ، والتشيطية ، وجهود المسائقات العلمة ، التي تؤدي الى عمياندة العلمة الاعلاني لتحقيق اهدافه . وهكذا يعكن أن نتهي بعد هسذا

وهكذا يمكن أن ننتهى بعد هـــذا المرض الى مجموعة من اليادىء الاساسية التى تحكم النظـــرة الى الاعلان كنظام متكامل وذلك علــى النعو التالى:

(أ) يعتبر الإعلان نظاما فرعيا بالنسبة للنظام التسويقي الكلي للمثناة ولهذا يجب الا تتم دراسة للشئاة الإعلانية بمعزل من الشكلة التسويقية للمنشاة ، كما يجب النظر التي الإعلان ، وتخطيط، ، وتحديد ألى الإعلان القرارات المنطقة بة ، وقياس نتائجه على خسسوء للطلسفة التسويقية السسائدة في للطلسفة التسويقية المسائدة في للفريرة وسلم خصوء الإعدادا التسويقية المامة للمنشاة ،

(۲) ومن جهةراخرى فان الاعلان يمتير نظاما متكاملا في حد ذاته ، بعمنی انه بنطوی علی مجموعة من المكونات والمناصر والنظم الفرعيسة التي ترتبط ببعضها البعض وتتفاعل مما لكي تحدث التأثير الكلى المتكامل للاملان ، وتتوقف فعالية الاعسالان طى كفاءة كل جزئية من مكونات على حدة ، وعلى مدى التفاعييل والترابط بين هذه الجزئيات والنظم المفرعية معا بما يؤدى أني النهـاية الى تعقبق الاثار الاعلانية الستهدفة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وتتمثل عناصر النظام الاعلاني في : - تحديد الاهداف الاعلانية على ضوء الاهمداف التسمويقية والترويجية •

- القيام بالعمليات الاعلانية التي تستلزمها طبيعة التشاط الاعالاني كالدراسات والبحوث ، وتحسديد

المخصصات ، واعداد الاعمـــال الفنية ، وتنفيذ الاعلانات ، واختيار الوسائل ، وجدولة العملة الاعلانية، ومتابعة عمليات النشر والعـــرض والاذاعة للاعلانات ·

- تبقيق الأهــــداف الإملانية المؤسومة والتي تتطل في المـــلوك تغيير مستهدف في المـــلوك الاستهلاكي لدى قالت معينة مـــن المستهلكين وقياس مدى تمقـــق هذه الاهذاف باعتبار انها تمشـــل المخرجات المرتقبة للنظام الإملاني - رجع الملاني وترجيع الالـــر - رجع المددى وترجيع الالـــر الاملاني عن طريق نظام فرص للتغذية بالعلومات الذي توضع مدى كفاءة

النشاط الاعلاني وقدرته على تحقيق

الاهداف ، وتساعد على تقيم فعاليته،

وعلى لمكان تعديله بما يتناسب مع

الاهداف الرشوعة -

(٣) أماً على المستوى الوطني فان نظام الاعلان الوطني العام يتكامل نظام الاتحدادي والاجتماعي منظام التسريق الوطني العمام ايضا مديث والاعلامي الوطني العام إيضا مديث تصور وجود درجة حسن مستوى المجتم عن جهة والمتطالبة الطائب وطبيعا التناسة والمطروف الاجتماعية مسن المتافية أخرى ، ويقتضي التوازن العام من الاتحاق بين هذه النظ المقائدة ، في المجتم عن وجود المتحاهلة مسن المتافية المحرورة ويودة المحالمة المتحدم من الاتحاق بين هذه النظ المقائدة ،

وعلى ضوء هذه المحسددات الاسامية للاعلان ، يمكن أن نخلص الدعل الاعسلان اللاعسلان وزيادة كاماء النشاط الاعسانات متطلب ضمورة النظر اليه باعتباره نظاما فرعيا في اطار نظم مكاملة أمم واشمل لابد له إن يتسنق ويتوازن أسما ، كما يجب أن يتطام أويكام مع بقية النظم الفرعية الانسسري

وبتاثر بها ويؤثر فبها ، كما تتطلب أيضا ضرورة النظر اليه باعتباره نظاما متكاملا في حد ذاته بنطوى على العديد من العناصر والكونات التكاملة المتفاعلة معييا ، ويتأثر كنظام متكامل بالعوامسل البيئية العامة ، والاجتماعية ، والاقتصابية، والانتاجية والتكنولوجية ، كمسسا يتأثر أيضا بظروف المنافسيية ، وسلوك الستهلكين ، وبالاهمداف التسويقية العامة للمنشساة التي ثرتبط بدورها بالاهداف الاداريسة التكاملة للمنشاة وتعتبر حسيزوا منها ، كما أن فعاليته تكمن في حدى كفاءة تخطيط النشاط الاعلاني ذاته ووضع نظم المتابعة والرقابة والتقبيم التي تكفل له امكانية تحقيق اهدافه باقصى درجة من الكفاءة والفعالية ٠

المسراجع

- x F. Jelkins, and M. Cam, Advertising: Made Simple, (London: Butler and Tanner Ltd., 1973). P. 3.
- ٢ نفس الرجع السابق ، ص
- Oorthy, Cohen, Advertising (N.Y. John Wiley and Sons, Inc., 1972), p. 30.
- النس الرجع السابق ، ص
 ٣٠
- i انظر المرجمين التاليين: ه لله المرجمين التاليين: S.W. Hunn. and A.M. Barban, Advertising: Its Role in Modern Marketing, 4th ed. (Illinois: The Dryden Press, 1978)
- C.H. Sandage, V. Fryburger and K. Retzell, Advertising

- Theory and practice, 10th ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1979), p. 5.
- 6 H.W. Boyed and S.J. Levy, Promotion: A BehavioralVie w (N.J.; Prentice-Hall, Inc. Englowood Cliffs., 1967). p. 4-7 — S.W. Dunn, op. cit., p. 37.
 8 — C.W. Sandage, op. cit., p. 37.
- 8 C.H. Sandage, op. cit., p. 4.
 نه حمد جسین ، هن التامان (القاهرة : عسلم الكتب) الإملان (القاهرة : عسلم الكتب) من (۱۹۷۷) من ال
- o _ D. Cohen, op. cit., p. 4.

 10 _ D. Cohen, op. cit., p. 4.

 11 _ c. ملى السلبى / الإدارة

 العلبية (القاهرة : دار المعارف :

 1940) ص 997 .
- 12 D. Cohen, op. cit., p. 4 ۱۳ ـ ـ د . على السلبي، الاعلان التاهرة : مكتبة فريب ، ۱۳۹ (التاهرة : مكتبة فريب ، ۱۹۷۹ س ۲۲ ـ ـ . D. Cohen, op. cit., p.4.

الوزبير والقوى المعافظة (بقية)

وتأخذها الى المستويات المختلفة ، وتقتم بها الاخرين وتتبنى تنفيذها ، ويدرك العارفون بسلوك الجهــاز الحكرمى المصرى اهمية هـــده الخطرة ،

وهيئة القيادة هذه مطالبة بالكثير .
فالمطرب الثقة بأن كل مشكلة لها
على امنعداد التحصل
اعيات وتكلفته و المشسكلة الني
لاتحل هي تلك التي لا يقبل فيها
المسؤلون على دلع الثمن . . . سوراه
كان شسعيها ، إن سياسيا ال

والطلوب هو قرارات علميــــة والبحث المساسه الدراسة والبحث والتخطيط العلمي ومستمدة من نظم والتخطيط العلميات ٠٠٠ وتحـــــديد الليدائل ، والمفاصلة بينها وانتخاه ، فالادارة في ظل المعارسة لديقراطية اصبحت ادارة مسئولة ، ومطالة بان تعرب ما تغط ،

الامفاوب عدم الاكتفاء بتحديد الامفاو، وأنما يلزم متابعة تتنفيذها ولذا كانت وطبقة التعديدة مملا التاتم من سير التنفيذ في ما يقام عاملة الخبري من سير التنفيذ الخبري ما يقام عاملة من تنفيذ بدس حيث لإبتدرات الكنيرون الكنيرون الكنيرون المنتوية العمل على المناس عاملة على يتنفيذ فعلا مصوا بأن المستويات العليا بنات تلخمهم بالمتابعة العالمية بنات المحلمة بالمتابعة المعليات العليا بنات المحلمة بالمتابعة المعليات العليات المعليات ال

بادت تلاحقهم بالمثابية ،
المثالين حيضا فتض جخصــة
البدالين حيضا فتض جخصــة
البدالين حيضاله وأن تكافي مــن
يستقدين هذه الرحضة استقداما
نكيا مقيدا ، وأن نسائدهم وتشييد
نكيا مقيدا ، وأن نسائدهم وتشييد
نتقبل المفاط من يقبلون على عطـــي
المبادرة ومديقة التصرف مقابــل
المبادرة ومديقة التصرف مقابــل
المبادرة ومديقة التصرف مقابــل
مصلحة الجماعير أن تحقيــق
مصلحة الجماعير أن تحقيــق
مصلحة عامة ،

المطلوب ان نقتنع بأن الادارة علم له مقومات كل العلوم • وكعلم يجب

الا يتصدى لها الا من يعلمهـــا ٠

والطلوب اغيرا ، أن يستقرالورراء في مناصبهم فترة كافية ٠٠٠ تدكنهم من وضع خطط الاصلاح ، وتمنحهم فرصة تنفيذها ومنابعتها ، وجنى ثمار جهدهم -



نصفین اقیماوی من خار را انجمار ز مرکز افتاد من خار را انجمار ز مرکز می استان او د

تتجمع ادى البنوك مدخــرات الافراد والهيئــات والمؤســـسات واشركات على اختلاف انواعها ، وتعبد النبوك بدورها توظيف هذه الامموال في محـــورة قـــرؤض وسلفيات او في محـــورة اوراق مالية واستمارات بعد ان تعتقفوقدر مفهـــا اواجهة متطلبــات السعوفة .

وهدانا في هذه الدراسة هـو القاء مزيد من الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعيب وهــدات الجهاز المرقى في القيام ينهضة القصادية شاملة عن طريق زيادة الدور الذي تقوم به في هــهال اللقية الإقتصادية وتنشيط سوق الاوراق المالية في هـــوء فاروف المجتسمة المحرى ومجهــرعة المقبرات القي لعقت به *

> ربيدا الدراسسة بتعليل وترفيق تطور الدرائع والقريض والسلطيات و ومحلفة الإيراق المالية والاستثمارات وراض المال والاحتياطيات وجهة نظرات منذا التحليل يتم توضيح وجهة نظرات الخاصة بشرورة توضسح وحسدات المجهاز المراضي عي محفقة الإيراق للمالية والاستثمارات بخرض تحقيق نهضته التصادية ، والمسعوبات التي تراجهها في مقال المعدد ، وكيف يمكن ويكن المحتودات التغلب على هذه المصدوبات .

تطسور الودائسيع :

يمكن القول بحق - أن الفترة من منتصف السبعينيات وحتى وقتنا

المالي تمثل المصر الذهبي للبندوك
حيث تفساعات الودائع عدة مرات
مذال الفقسية ، والودائع عدة مرات
الساس أي ينك فهي تمثير بعثساية
اللامة الفام التي يستطيع البنك أن
بشكلها بعدا ياللام وهابيتهما
بشكلها بعدا ياللام وهابيتهما
بشكلها بعدا ياللام وهابيتهما
بدون ودائع هو أسم دون محتوي ،
واحتياجات السوق ، كما أن أي بلا
بدون ودائع هو أسم دون محتوي ،
الودائع خلال الفقرة من ۱۹۷۷ المسدول أن
ودائم البنوك التجسارية زادت من
المحمدي في المحمدي في
المحمدي في المحمدي في المحمدي في
حبيد محسري في ۱۲/۲۰ طيد محسري في المحمدي المحمدي في
حبيد محسري في ۱۲/۲ ملود
المحمد المحمدي في المحمد
المحمد المحمدي في المحمد
المحمد المحمدي في المحمد
ال

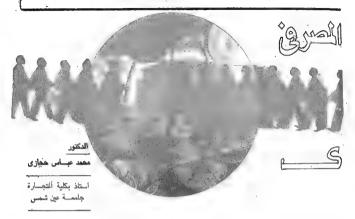
اى بنسسية نميو قدرها ٤٩٧ ٪

نطور القروش والسلفيات :

واكبت زيادة وتصو الودائع لدى المهاز المصرفي زيادة ونمو القووض والسلفيات خلال نفس الفترة ، ويتبين من كل من المجدول رقم (١) والشكل الايضساخي رقم (١) ان القروض

والسلفیات زادت من ۸ر۱۸۰۰ ملیون جنیه فی ۷۷/۱۲/۳۱ للی ۳ر۲۰۸۸ ملیون جنیه مصری فی ۸۲/۱۲/۳۴ ای بنسسیة نمو قدرهـا ۳۲۰٪ خلال

خمس سنوات ، ومما لا شك فيه ان هذا التمويل حكن الكثير من الشركات والمؤسسات من القيسام بنشاطاتها الاقتمسادية على اختلام النشاط الذي تزاولة سسواء اكان



نشاطا زراعيا أم صناعيا أم تماريا ام خدمیا ۱

تطبور ممفظية الاوراق الماليية والإستثمارات:

من الناحية التقايدية تقوم البنسوك بتوظيف جزء من الموالها في شراء أوراق عالية من الدرجة الأولى تتميز بقابليتها للتسويق السريع حتى اذأ أحتاجت الى أموال أمكنها بيع هــده ،

الاوراق المالية بسرعة والحصول على قيمتها الواجهة متطلبات السبولة •

وبجانب هذا النسوع من الاوراق المالية يجب أن تقوم البنوك بتوظيف جزء من أموالها في ألساهمة الماشرة في الشروعات المختلفة وفقا لسياسة مصرفية سليمة تعتمد على اسسس كثيرة نذكر منها مايلي :

 المقدار الاموال الذاتية للبناء المتمثلة في رأس المال والاحتياطيات -

٢ _ طبيع_ة ودائم البنك ومدى قابليتها للثبات النسبي · ٣ _ مقدار المفاطرة المسمحوية

التي يمكن للبنك أن يأخذها ٤ _ كفاءة جهاز الاستثمار لـدي البنك

ويجب أن تنبه هنا الى أن قيام اى بنك باستثمار امواله في رؤوس أموال المشروعسات دون سسياسة رشيبة ، أو دون دراســة كافيــة للمشروعات التى يساهم فيها يعرض البنك لخاطر غير محسوبة وصعوبات جمة ٠

وبالقارنة مع الزيادة الهائلة في حجم كل من الودائم والقسروش والسهلفيات في البنوك التجسارية مجتمعة نجد أن الزيادة في محفظة الاوراق المالمية والاسستثمارات غي رؤوس أموأل الشروعات ليست بنفس النسبة ، فيبين الجدول رقم (١) أن الاوراق المالية والاستثمارات زابت من الر۲۸۰ مليـــون جنيـــه في

۷۷/۱۲/۳۱ الی ۳ر۸۰۶ ملیون جنیه أي ۱۹/۱۲/۱۴ أي بنسبة نمو قدرها ٢٨٦٪ فُقِط خُلال خَمس سِتوات ٠

وبالرغم من اننا نسجل هنا بكل التقدير الدور الهام والبناء السدي قامت به بنوك القطاع العام التجارية الاربعة ويعض البنوك الخاصة مثمل البنك الوطنى للتنمية ، وبنك مصم أيران ، وينك قناة السويس في مجال المساهمة في رؤوس أموال المشروعات سواء منقردة أم مجتمعة ، ومع عدم انكارنا للدور الهام الذى قام بسه الجهسبار الصرفى فى دفع عجاسية النشاط الاقتصادى ، بل أننا نعتقب عن يقين أن الجهساز المعرفي كان عصب للحياة الاقتصادية الذي أمكنه أن يمتمن أية مشاكل مالية واجهتها الشركات أو الهيئات أو المؤسسات على اختالف نشاطاتها خال السنوات العشر الماضية ، الا انتا





ب عول رقم د د

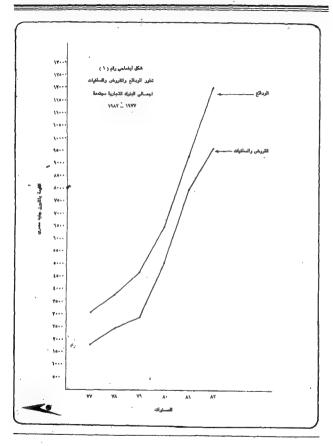
تطور راس المال ، والاحتياطيات ،والودائسيع والاوراق الماليسيةوالاستثمارات،

لجمالى البندوك التجسارية مجتمعة والقروش والسلفيات

خلل الستوات من ۱۹۷۷ الی ۱۹۸۲ ﴿ القيمة بالمليون جنيه مصرى ﴾

			,			0
47.64.37	3000	1,34.0	٧٤٤٤٧	VALTA.	٨٠٥ ٨٠	المستقيات.
۲۰٤۶	٧٠٠,٧	4V,4A1	ادره ۸۵	٧٧٦١٥	٨٠-٨٧	الاوراق المالية والاستثمارات
-ر-۱۲۰٦	364.46	2017.0	١٠٠١٦٧٤	VCSVAA	PCBAAA	الودائسع
۱د۲۸۷	119	198,0	117	1,00	کلی ۱۰	الاهتياطيات
797,0	1417_	166.7	Ŷ	ەرغە	11,11	راس المسال
12/21/24	11/11/11	٧٠/١٢/٢١	13/15/15	12/21/72	12/21/AA	ال الله

المصدر : ---- مجمعة من عدة تقارير وبراسان وبيانات أحصائية عن الجهاز المصرفي





فرى في نفس الوقت أن ألجهاز المعرفي يمكن أن يقوم بدور الكور في المتعدد الاقتصادية أسامة عن طريق المتصادية أسامة عن طريق الترصيح في القامة المشروعات الاستثنارية والساهمة في دؤوس الموال المشروعات وقفا المسياسة رشيدة والمس علية ساية .

رو بلا غان أمد المددات الرؤسية على سياسة البنيك في القسامة المترقات الاستثماري (السسامة عن رؤوس أمسوال المثروسات هي عن الإحوال الدائية الدي البنساء المثانية الدي البنساء المتثلة في رأس المال والاستياطيات ، في رؤوس أموال الشركات عن أقدم المقبل بالقارية مع أمواله المثانية المؤسسة يستمرار مهمة تعرفه المقافظة مالية - باستمرار ملى الا يقيان المتاثة إساسياراته في رؤوس المتاثة المسابعة بين أمواله المتاثة ومن ورؤس ألسائة المسابعة المسابعة المسابعة المسابعة المسابعة المسابعة المسابعة المسابعة المنازة في رؤوس أسساليا المسابعة المسابعة المنازة في رؤوس أسسوال المسابعة المسابعة المنازة في رؤوس أسسوال المسابعة المسابعة المنازة في رؤوس أسسوال المسابعة ا

وقد تأثرت السياسة الاستثمارية لبعض المسارف في مصر بالفعل نتيجة لتجاوز استثماراتها لميسار الملاتة بين الامرال الذاتية ومجموع بالاستثمارات وسنتاول هذه النقطة بالاستثمارين لفرة المقلقة *

راس المال والاحتياطيات والسياسية الاستثمارية :

يشلل رام خال البنك وسسادة يقية يركد عليها البنك في الليام بالعمليات المحرافة ، ويرجح ذاك البنا غدة أسباب حقها أن تأسيس البناك لا يمناح الى تجهيزات راسبالية منحقة (آلات بمعدات ومصانح) ، كما أن هامش الويح الذي يهمساب للمحمول على الاجوال والمائلة من المحمول على الاجوال والمائلة من توظيفها، وقد كان ينقط المي والمهمال المي والمهمال

البنك في وقت من الاوقات على أتسه خسمان للمودعين ، ولكن هذه النظرة قد تغیرت فحتی اذا وحمل رأس مال البنك الى ١٠٠ مليون جنيسه ويلغت الودائم ١٠٠٠ مليون جنيه مشملا ﴿ وَهُو رَقُّمُ وَدَائِعٌ مَتُواضَعٍ بِالْمُقَارِنَةُ مع ميزانيات البنوك العاملة في مصر بالفعل) قلا يعقل أن تمثل ١٠٠ مليون مِئيه ضمانا ألل ١٠٠٠ مليون جنيه ، وبالتسالي تغيرت هذه النظسرة ألى رأس مال البنك ، وأصحيح يتطر الى راس مال البنك على أنه جسزء من ومقام ۽ البتك ۽ والاهم من ذلك --في راينسيا بـ أن رأس المـسال ذاك الاحتياطيات التي كونها البتاه وهما مما يمثلان المواله القائنية (الودائم ليست من الاموال الذاتية للبنساء) يمتبر الاسباس في تيساس درجة تمريش البنك للمغاطر ، فكلما زادت الامرال الذاتية بالقسنارنة مع هجم القروش والسلفيات كلمأ زأبت قدرة البنك على استيماب اي خسائر نتيجة لمدم امكانه تمصيل بعض القروض والسلفيات ، وبالشل كلمسا زايت الاموال الذاتيسة للبثاه كلمسسأ زادت قدرته على أن يعتص الخسسائر التي تعققها بعض المشروعات التي يساهم البنك في رؤوس الموالها ، وبالتالي يهب الا يتعدى مجموع استثمارات البنك الملاقة المسليمة بمجمسوح أمواله الذاتية •

وأذا نظـرنا التي هجم الاسوال الذاتية (رأس المال والامتياطيات) لدى النبوله التجارية مجتمعة خـالل الفترة المناب 1947 التي 1947 التي 1947 التي نستخلص مايلي :

۱ حزادت رؤوس أموال البنسوله التمارية مشمية من ۱۹٫۱۳ مليون التمارية مثينة أن ۱۹٫۱۳ مليون الميارية مثينة أن ۱۹٫۱۳ مليون الميارية الميارية الميارية الميارية الميارية من الميارية من الميارية المي

واتشاء بنوك خاصة جديدة برؤرس مرال كبيرة نسبيا ، وأن الزيادة في التجارية خلال تض الفترة من زيادة التجارية خلال تض الفترة من زيادة على الفحر ان رؤوس أمرال بنسوك الفطاح المسام التجارية لم تتم بنينة تترائم مع زيادة ودائق مسدة بيا ، خاصم الاستادات التي تقر بيا ، خاصمة إذا اخذنا في الاعتبارية هي المناع المساح التجارية لمن المناع المساح التجارية في الاعتبارية هي التي على مراسرة الاكبر المناقب التجارية هي الورائم كما أنها تقيم بدور كبير في الميرائم في رؤوس أموال الشركات المساحة

۲ _ زایت احتیاطیات البنسوک التجاریة مجتمة من ۶ر۳ ملیسون جنیسه فی ۲۹/۲/۲۱ الی ۲۸۷/۲۸ ملین جنیه فی ۱۹۸۲/۲/۳۱ ای بنسبه نمو تعامل ۲۶۱٪ خلال خمس منوات •

وريما استلفنا أن نصل الى للمن تصليل المن تصليل المضاية التصلية الامرال الداتية للبنول التجارية مجتمع بالقارية مجتمع المنافذ من ١٩٧٧ المنافذ من ١٩٧٧ المساول المنافذ من ١٩٧٧ المساول المنافذ من ١٩٧٧ المساول المالية عالم المالية عالم المالية المنافذ من ١٩٧٧ المالية المساول المنافذ المنافذ

۱ حالت نسبة رأس المال الى مجموع الخصيسوم وحقوق الملكية ورس/ فقط في ١٩٧٧/١٢/٣١ وقد زايت هذه النسيسية الى ٥ر١/ في ١٩٨٢/١٢/٣١ -

٢ - كانت نسبة الامتياطيات الى مجموع المقصوم ومقصوق الملكية عرا/ في ١٩٧١/١٢/١ وزادت الى ٢/ في ١٩٨٢/١٢/١٠ ورادت الى ٢/ في ١٩٨٢/١٢/١٠ ورادت الى ٢٠/ ١٩٨٢/١٢/١٠

٣ ــ تبلغ نسبة الاموال الذاتيــة
 (رأس المال + الاحتياطيات) الى مجموع الفصــوم وحقــوق الملكية

٩ر١٪ في ٢٧/١٢/٣١ ، وازتفدت اللي ٥ر٣٪ في ٨٢/١٢/٣١ · ٤ ـ تبلغ تنسية رأس المال الي

للودائسة (كر لهي ١٩/١٢/١٧) الردائسة (كر ١٩/١٢/١٨ مرارتفعت الديء (١٩/١٢/١٨ مرارتفعت الديء الاحتياطيات المي المرارتفعت (لردائسة (١٩٧١/١٨ مي ١٩٧١/١٢/١٨ مي ١٩٧١/١٨ مي ١٩٧١/١٨ مي ١٩٧١/١٨ مي ١٩٠١/١٨ مي ١٩٠١/١٨ مي ١٩٠١/١٨ مي ١٩٠١ مي ١٩٠

(رأس المال + الاحتياطيات) ٨ر٢٪ في ١٩٧٧/١٢/٣١ وارتفـعت الى ٢ر٥٪ في ١٩٨٢/١٢/٣١

ولى رابنا أن هذه النسب رغم رزيادتها على التسب المبين خلال السنوات الذكررة الا اتها الازالت تعتبر متراضحة في خسوم المايير السلية اللاارة المصرية الرشيبة، فردي ضرورة العمل على مضاعظيا في فترة تتراوح بين مستنين وثلاث سنوات ، فياهنا للمعايير المصرية. السلية عن المغروض أن تمثل العمل المسافحة المنابقة لا أو أمرًا من مجموع الخصوم الكرابية وأن نشل " لا أن أن مجموع الخصوم الكرابية وأن نشل " لا أن الأسرافية الكرابية وأن نشل " لا أن الأسرافية الكرابية وأن نشل " لا أن المرافية الكرابية ومجموع الواداة "

ويمكن أن نصل الل تحليل الملاقة بين الاحرال الذاتية وبين حديل الملاقة الارراق المسالة والاسيتثمارات بالرجوع الى الشكل الإيضياحي رفح (Y) الذي بيين نظور رائية زائد الاحتياجات بالمارية مع تطور زائد الاحتياجات بالمارية مع تطور الازراق والاسيتثمارات للبنسوك التجارية مبتمة خسائل الفترة من الامراد عمر المراد الم

رس المتم حقا أن تلاحظ مالي :

\ _ يتين من سراحة خط الأوراق المالية والإستثمارات أن مشاك معدل المنتقبا الأوراق المالية المتحقبات المتحقب

اللقترة من نهاية ٨٨ ألس نهاية ٨٨ كما أن مقامل الاتحداث تاريحات تقريصاً كما أن مقامل الاتحداث بالتوقيق المقترة من نهاية ٨٨ الس نهاية نهاية ٨٨ ومعنى نالفترة من نهاية ٨٨ ألس معدل النمو في ٨٨ ، كسار كسار معدل النمو في ٨٨ ، كسار كسار عساسة على المساحة على ١٨ مساحة على ١٨ مساحة على المساحة على المساحة على السارية ٠ السارية ٠ السارية ١٨ ، كسارية على المساحة على ال

Y - يتبين من درأسة خط رأس للل والاختيات أن الادرال الذاتية لدى البنراء التجارية كانت تتمس يمدل ثابت تفريبا في مستقى ۸۸ و ۷۹ ، وأن محل المور أد في مستقى ۸۸ ۸۰ ، ثم انتخفى ثانية في مستة ۱۹۸۱ للى محدل النمر الذي كان سائدا في لاس محدل النمر الذي كان سائدا في ۱۹۸۲ ، كما يتضع من معامل الحدار ۱۹۸۲ ، كما التضع من معامل الحدار احداء هذا النخار الذاتية في مسئة احداء هذا النخار

٣ _ بمقارنة خط الاوراق المالية والاستثمارات وغط راس للسال والامتباطيات تلاحظ أن القموة بينهما بلغت اقصى مدى لها. في تهـــاية ٧٨ ونهاية ٧٩ ، وانها بلكت اقل مدى في نهاية سنة ١٩٨٢ ، ولا شك أن أتساع المفجرة كان رأجعا الى الطفرة التي حدثت في محدل نبو الاستثمارات في ۱۹۷۸ والتی لم یقابلها طفرة مماثلة في معدل نمو الاموال الذاتية ، كمسا أن ضيق الفجوة كأن راجعها الى الطفرة التي حدثت في معدل نصيح الاموال الذاتية للبنسوك القجسارية مجتمعة فن مسينة ١٩٨١ والتن لُم يقابلها طفرة ممسائلة في معدل نعو الاستثمارات ، بل بالعكس انخفض معدل ثمن الاستثمارات في هذه السنة عن معدل النمو الذي ظل ثابقا خلال السنوات الثلاث السابقة •

ونالحظان اتساع الفهوة بين غط الاستثمارات وخط الاموال الذاتيـة يؤدى الى زيادة مركزية المفاطر التي

يتعرض لها البنك ، كما أن ضميق الفجرة بينهما قد يعنى أنخفسانس معيل الاستثثمارات ، وكلاهما المر غير مستحب ، ولذلك فان احصدى الترصيات التي يمكن أن تنبع من هذه الدراسة هي شرورة زيادة معدل ثمو الاستثمارات التي تقوم بها البنوك بمعدل متزايد على أن يقابل ذلك زيادة في معدل نمو الاموال الذاتيسة لدي هذه البنوك ، كما ان أحسدى التوصيات الاخسرى التي يمكن ان نتقدم بها في هذه الدراسة هي حتمية زيادة رؤوس الموال بنوك القطباع العمام التجمارية زيادة كبيرة حتى تتسالتم مع حجم الودائع في هده البنوك والدور الذي يجب أن تقوم به في مجأل التنبية عن طريق الساهمة في رؤوس أموال الشركات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية دون ان تتمرض لمفاطر عالية ، ومما هو جدير بالملامظة ان التوصية الاخيرة لا تتطلب بالضرورة قيمسام وزارة الخزانة بتدبير الاموال اللازمة لزيادة رؤوس أموأل يتوك القطاع المسام التجارية ، أذ يمكن لهسندة البنسوك استخدام ارباحها ـ ولو لسنة واجدة لزیادة رؤوس اموالها ، کما یمکن زيادة مواردها الذاتية مماسبيا عن طريق اعادة تقييم الاصحول الثابتة ادى هذه البتوك -

تنشيط سوق الاوراق المالية :

يمكن أن تلعب البنوله دورا هاما ورئيسيا في تنفيط حسوق الإوراق عن طريق توممها في الصحاحة في عن طريق توممها في الصحاحة في اللهم ميزات القريد المركب ، فعن السمات القي ميزات القريد المحباء المحادى في الآورة الإخيرة لمجاحه سياحرة في ورؤوب طراق الشركات مياضرة في ورؤوب طراق الشركات أن شراء الاوراق المالية بمسورة عامة ، وروجم ذلك الني عدة السياب منها تقدم خروج الشرعة والسياحة المسياب منها تقدم خروج الشرعة والسياحة والمساورة منها تقدم خروة الشرعة والسياحة والمساورة منها تقدم خروة الشرعة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة والسياحة المسابحة والسياحة والسيحة والسياحة والسياحة والسياحة والسيحة والسيحة والسيحة والسيحة والسيحة والسيحة والسيحة

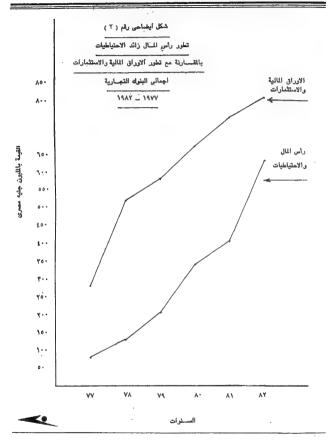




جسنول رقم (۲) تسية راس المال والاحتياشات الى الودائع وجموع القصوم اجمالي البنسوله التجارية مجلمة

AYbi
€_
AAbt
8.
السنوات
Ġ.

79.67	٥٠٥	çª	٥,٦	3,7	۲۲	1,0
14.1	157	30	۸۹۶	ç	3ر٢	ا مر ع
19.4-	5.8	5	τ,	۲,۲	ŕ	۲ړه
1979	٠,٧	1,71	ž	5	ا مرح	2.2
1974	لم	30.6	۲,7	٤٠/	ري	٥, ۲
YAAA	ď	30	Š	۲ ^۸	5,	Ž,
-						
	×	7	7	×	74	×
	ومقوق اللكيسة	وحقوق الملكيسة	الفصوع وعالوق واللكيسة		الهذائسي	الى الودائسج
	ربعب إربي النسوم	الى مجمسوع للفصوم	الاحتياطياتالىمجمسوع	الى الودائـم	الاحتياطيات الى	الاحتياطيات
[طسية رأس المال الن	ندسية الاحتياطيات	نسبة راس المالي +	نسبة راس المال	f	نسية اللل





يسبق المال ، وعدم ترافر الوكالات والكتاب المخصصة في عمليسات الاستثمار ، وانخفاض عائد الإدراق المالية بالقارنة مع معمل الفائلة على الودائع وشهدات الاستثمار والاسفار ، بالاضاعة الى الظروف والريقة التي من بها سسوى الارزاق المالية في مصر من تمير هذه الطسروف خلال السسفرات المحر الاندوات المحروف خلال السسفرات المحر الاخدات المحروف خلال السسفرات المحر الاخداء المحروف خلال السسفرات المحر الاخداء المحروف خلال السسفرات المحر

ویمکن للغرال ان تغیر هذا الفصل السلوکی و تجذب الافراد الترجیسه جزء من مخصراتها لشراء الاوراق المالیة ، فعن طریق توسع البغراء الاوراق الشرکات لفترة واحقالها بالسهم هذه الشرکات لفترة مناولة تقرارح بین سنتین و ڈالاٹ مناولة المرکات لفترة الاملان عن توزیع اوبیات هذه المرکات من توزیع اوبیات ججزیة علی شمیم راس المال ، مما یدم الافراد المالی عن توزیع اوبیات عبویة علی شمیم راس المال ، مما یدم الافراد شراء مداد الاملات علی شمیم راس المال ، مما یدم الافراد شراء شده الامبه ، شاخذ المبنولة غیرا مداد الامباد غیرا مداد الامباد المباد ال

طرح هذه الاسهم للتداول في سوق الاوراق المالية ، وبالتالي تسماهم البنوك بصدورة غير مبماشرة في تنشيط سوق الاوراق المالية ،

اهمية توافر المهارات والكفسايات اللازمة

لا شك أن نجاح البنتك في سياسته الاستثمارية يترقف الي مدى بعيد على توقد الي مدى بعيد الافراد اللين في خطابرات والكتاب ويجب الاقتصاد اللين في خطاب المنافقة على المشارف مهارات هؤلاء الاقراد على المشارف التعلق المنافقة ويب أن تشمل المهارات الميالات التعلق أيضا في الاقتصاد، والتعلق التعلق من والتعلق ، ورئيم المنافقة إنها وي الاقتصاد، وتليم المنافقة المنافق

كمسا يجب الا تقتصر المسارات والكفايات على الافراد العاملين في المسركز الرئيسي وفي فسروع البنك الرئيسية فعسب ، وأنمسا يجب ان

تترافر المهارات والكفايات اللازمة في الاقاليم الاقراد العالمين في فروع الاقاليم ايضا، أخيا منزا مدراء في المنازع مراء في الاقاليم وتوابهم من الافراد الذين يتعتنون بعقلية اسستثمارية حتى يمكن الافراد الاقليمة حتى يمكن المؤوع البنسوك الاقليمة

ان تســــاهم في رؤوس أمــوال الشركات الاقليمية التي تخدم البيئة المحلية ، فاعتقادي الراســخ هو أن كل فرع لبنــك يعتبر قائدا ماليــا للمجتمع المحلى الذي يوجد الفرع في

دائرته ، فاذا نجحنا في أن نجعل كل فرح بمثابة قائد مالي لمجتمعه يعمل على تلبية الاحتياجات الالثمانية لهذا المجتمع ، ويسعى لتجميع مدخرات الافواد والهيئات والشركات ،

ويساهم في اقامة المشروعات التي تضدم البيئة وفقا للأسس المصرفية المسليمة ، فان ذلك سيؤدى دون شك الى احداث نهضة اقتصادية خداملة ، خاصة أدا المتنافى الاحتيار أن فروع بنوك القطاع المام التجارية وحدها المجاوز متحافة فرع منتشرة في طول البلاد وعرضها *



ألدكتور سمح فريد ـ عدرس باكاديمية السادات

حول اصلاح الجهاز البيروقراطي المصرى

بلخص

يتقوم هذه الدراسة على قرض الساسي وهد إن جمهودات الاسلاح الاسلاح الاسلام الاداري في مصر يا السيق المقاد القسائمين جمعليات الاصلاح الاداري إن هذه العملية للخطار الاداري إن هذه العملية تعلى القطاع الحكومي المجاز الحكومي .

يما لا شك ليه أن هذا الامتئاد يقفل من المصيان تأثير الامتئارات والتقاية والاقتصادية على مصــل وأنقائية والاقتصادية على مصــل يحكاءة الجهاز الاداري * كما أنه يحكاءة الجهاز الادارية التي لاكداري على نوعية القيادة الادارية التي والداري المتاحة والتطور الاكتراري ملى والداري المتاحة والتطور التكتولوجي والداري المتاحة والتطور التكتولوجي الذي يحوال الجهاز الاداري انشاة الذي يحوال الجهاز الاداري انشاة

في معلياته المختلفة و

انطاقا من هذا الغرض تضاقض

الدراسة مجهورات الإصلاح الاداري

في محصر في الفقسرة من ١٩٦١ الي

التتلبي الذي بيان أن مدخل الهيكل

التتلبي الذي يسيطر على فكسسر

المسالين عن الإصلاح الاداري في

محمر هو السسيب الموشيس في عدم

تحقیق هذه المجهودات لاهدافها و ومن أهم المتغیرات التی بجب أن تكون موضع اهتمام القائمین باصلاح الجهاز الاداری المحری مایلی :

 أ - القيادة الادارية: أنّ وجود عناصر جديدة في تكوين القيسادة الادارية وتمتع هذه القيادة بدرجة عالية من التعليم لا يعنى بالضرورة

استمودی ا استمودی ا

قدرة هذه القيادة على رفع كفساءة الجهساز الاداري: وذلك أن يعض أفراد هذه القيادة مازال يفتقد روح الفندة العامة - وعلى ذلك فانه بن الضعروري اشعار هذه الفقة بانيسا مهددة يقفد مكانتها اذا لم تعمسل للصالح العام -لا صوعيسة التكاولوجيسا

٧ فوعنـــة الكافلوميــــــــــا المسائد في السائد في السائد في المسائد في المستخدم المسائد في المستخدم الاسسائيب الكثرومية (كالماسمية الإكثروني المسئد (كالماسمية الإكثروني المسئد كالمائد المسئد على المائد المسئد على المسئد على المسئد المسئد

٣ - نظام التعليم: من الضروري اعادة النظر في مسياسة التعليم المجاذي والقزام الدولة بتعيين جميع المؤدوبين - أن القبريد (الاجتماع) المهددة المسياسة الذي مساد في السينيات لم يعد مقبولا الان حيث التهريد من مثبولا الان حيث التهريد من مثبركسات

الاستثمار الخاصية التي يمكن للفريجين الحصيول على وظبائف بهيا ، بهيا ، 3 د السلطة التشريعية ؛ يجب إن 3

تملك المسلطة التشريعية (مجلس الشعب) الوسائل والاسائيب التي يمكن بها اخشام الجهاز الاداري ارقابتها • ويعبارة أخرى يجب ان تتمول السلطة التشريمية من جهان للموافقة على السياسة العامة للدولة الى جهساز لاقتراح ورسسم هذه السياسة • أن عدم قعالية السيلطة التشريعية يعتبر من الاسباب الرئيسية لضعف أداء الجهاز المكومى عيث اصبح هذا الجهاز يعمل بمناى عن اى رةابة أو توجيه سنياسي واصبح قادرا على مقاومة أي محاولة الصالعه • ولذا قمن الضرورى اعطاء السيلطة التشريعية حق الموافقسة على تعبين القيادات الادارية في الوطائف العلما بالجهاز الحكومي أو رفضها وكذلك حق استجواب القيادات الادارية في حالة وجود قصور أو تراخى في اداء عملهم

مُوفِي كَوْنِي الشَّهُ السَّاسِ مِنْمِسُالِثُ الشَّمَامِ

71-41-1

المص

على الرغم من انه من المعروف أن التخليف المغير، تنغير في جملتها وتتكون عليته فدما نتعقير في جملتها وتتكون عليته فدما نتعقير فيضيد الوحدة منها . الا أن طلب عرب و في مستورة على المتكالية المتقير تشكير أن يسلب في المتكالية على المتكالية المتعارف المتعارف المتعارف المتعارف المتعارف المتعارف في مرسل المتكالية عبد المتحدث التقديم في مرسل كشف عدم المتحدث في مرسل المتكالية في حاليت تتقير أن المتحدث في مرسل المتكالية المتعارف المتحدث ومنعض المتكالية المتعارف المتحدث من مرسل المتحدث في مرسل المتحدث في مرسل المتحدث المتحدث

خطعة او اسعة ٠

A Quantitative Model
of Measuring Learning
Curves for Cost
Reduction and Cost
Control .

للانتاج تنخفض بمعدل يتراوح بين ٢٠ ... ٣٠ ... ٣٠ ... كم عل مرة يحدث فيها مضاعقة لحجم الانتاج (١) ولاناك يمثن القول أن ظاهرة مضنجات التملمتمن أن مع ريادة خبرة العاملين في اداء اعمالهم فأنه أنه مع ريادة خبرة العاملين في اداء اعمالهم فأنه مترسط ساعات العمل المبادر (أواى مقياسة لمرتبط المناحة المرتبة الرحدة لمترسط التكاليف المتغيرة) بالنسبة للرحدة ملموس وينغذ في معرضا الاحدال مسابق بفضـكل علم ملموس وينغذ في معرس الاحداد ملموس وينغذ في معرس الاحداد ملموس وينغذ في معرضا الاحداد ملموس وينغذ في معرس المتعارفة السابق بفضـكل

) - Robert S. Kaplan; Advanced Management Accounting (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Introduction

مقدمنسسة

تشكس ظاهرة منصنيات القعلم حقيقة وجسود
بدول للكالياء للتغيية عائدة في الانفضال
بعسورة غير خطية أو رسبة في الانفضال
وقد اكتشفت تلك الظاهرة أولا في صحصناعة
السيادات في الطاهرة أولا في صحصناعة
ساعات الصل البايدر اللازمة لاتاتج وحدة واحدقم
المنتج تأخذ في التناقص بصغة مستحرة مع زيادة
عدد الموحدات للتتبة من عما عاصلت الله
تشيعة اكتساب العاملين لهارات متقدمة في اداء
التعبة اكتساب العاملين لهارات متقدمة في اداء
استعراق ويكور ادائية

ومن التامية العدلية تمرف ظاهرة منحنيات المحمد العسسين المسرعي المستعدية الم

المنال خَمْضُ النَّكَ البِمِنُ وَالرِقَائِينَ

الدكتور مهمد شريف توفيق

مدرس المماسبة بكلية المتجارة

جامعة الزقازيق

على الرغم من انه في كثير من الأحيان تتفصد دوال التكليف سلوكا غير خطى خاصا كمصدم ثبات التكاليف المتقيرة بالنسبة للوحدة مصصح كبر حجم الانتاج وتناقصها المستمر في ظل وجود ظاهرة منحنات القعلم :

ملاقة غان استخدام المتراهي مسيق بوجيود. علاقة عطية السلوك التكاليف ويقاء نسسيودج الاتعدار الفطلي البسيط السلوكي أين تلك الاحوال المدال المسلوكي يسغر في الواقع عن توفيق غير دقيق للملاقسية الرجودة ولا يمكن كشف ذلك يسهولة نظـــرا لما يلي .

(١) استفدام معامل التمديد

Coefficient of Determination

(ر ۲) في المكم وحده على دقة الملاقة، واعتبار أن ۷۷٪ أو أكثر ر مقياس حكمي بحت) يعتبر مقياسا كافيا للمكم على سلامة السيدالة التي تم توفيقها وذلك دون الاهتمام بما يلى :

ا ــ اختبار معنوية معلمات الانمدار Regression Parameters

المضتلفة بالدالة كل على حده "

ب _ استخدام اکثر من متغیر مس___تقل فی النموذج واختیار ما یژثر منها فی العلاقة علی التکالیف بناء علی نموذج الانصدار التدرج Stepwise Regression

بطريقة سليمة تتيح دخول وخروج المتقلة للدالة بناء على معنوية اختيار في المتقلة الدالة الله على متغير مسيقل ف الجزئية Partial F لكل متغير مسيقل

الالة في اداء تلك الأعمال وذلك على التحـــــو التالى ٢٠٠٠ ·

له المعليات التي تمتاج لمهسسود بشرى بدرجة ٢٥٪ مع استخدام الاللة بدرجسسة ٧٥٪ مع برجة ٨٠٪ ويرجد ني معظم الاحوال منحقي تعلم بدرجة ٨٠٪ التي تعتاج لمجهود بشري،درجة ٠٠٪ مم استخدام الالة بدرجة ٠٠٪ يوجد في

معظم الاحوال منحنى تعلم بدرجة ۸۰٪ * ـ في العمليات التي تحتاج لجهـــود بشرى بدرجة ۷۰٪ مم استخدام الالة بدرجة ۲۰٪ بوجد

في معظم الأحرال منحتي تعلم بدرجة ٩٠٪ . ويمكن القول أن الانتخلفاش طويل الاجل في التكاليف المتغيرة للوحدة والذي ينسسب التكاليف ظاهرة منحنيات التعلم يرجع الى العوامل الثالية: ١ ـ ارتفاع كفاءة المعال رضعال خيراتهم مع

استمرار ددائهم لملاعمال الموكلة اليهم · ٢ _ التقدم التكنولوجي والتحسن في طرق التصنيم ·

٣ - الوفورات الاقتصادية التي ترجم للانتاج
 الكبير .

أ = اعادة تصميم المنتج للعد من الخصائص
 والتكاليف غير الضرورية •

وترجم أهمية درآسة ظاهرة منصيات القطم الوررا الفبضة التي يمكن تعقيقها في الكتاليد عند توجية العالم: الكافئة الانتخالية عند توجية العالم: الكافئة الانتخالية عند اعداد الثقافة والمسابقة ببيض القدرارات لانتاجية : يضاف الذلك انه مسابدة يقرضه الماسيون عند قيامهم لدوال سسلوك عناهم الكافئة المفرسية مدراسمة المنافئة المفرسية مدراسمة المنافئة المفرسية المسابقة المنافئة المفرسة المنافئة المفرسة المنافئة ال

Y Wayne E. Leininger, Quantitative Methods in Accounting (New York: D. Van Nostrand Company, 1980),

p. 122.

طے حدم • ذلك انه يتم اختيار دخول المتغيرات الستقلة للدالة بناء على درجة ارتباطه بالمتغير التابع ، ثم اختبار معنوية كل المتغيرات السمايقة في الدالة نتيجة دخول المتغير السيستقل الجديد ، وخروج المتغيرات التي تنخفضي معنويتها نتيجة دخول التغير الجديد ، ولذلك يتعين ان يتم اختيار الدالة في شكلها النهاش بناء على التغيرات التي ثبتت معنويتها بشكل حقيقي ٠٠٠

 (٢) مم استفدام النموذج المعط للانحدار الخطى في خلل وجود ظاهرة منحنيات التعلم وعدم ثبات التكاليف التفيرة بالنسبة للوحدة مم ريادة حجم الانتاج ، ستوجد درجة عالية الارتباط Autocorrelation بين البواقي ترجسع لاق التكاليف الشتقة من نموذج الانحدار سيكون مبالغا في تقليضها Underestimated في المجموعة الاولى لبيانات الانحدار زعند ما لايظهر بوضوح خفض التكلفة) وسيبالغ في تضخيمها

في المجموعة الأخيرة Overestimated لبيانات الانعدر (عندما تنخفض التكالي ... ف ولا تراعم بشكل كاف في نبوذج الاتحدار الخطي

ولذلك قان الاهتمام بدراسة منحنيات التعلم بالاستعاثة بالتباذج غير الغطية وتقدير معلمات ثلك العلاقة بين التكاليف التراكمية (التجميعية) مع هجم الانتاج المناسب يتيع تمثيلا ادق لدوال سلوك التكاليف التغيرة خصوصا في ظل وجسود خفض للتكاليف مع ظاهرة منصنيات التعلم • ونظرا لما يمكن أن تقدمه دراسة ساتوك التكاليف المتغيرة وخفضها في خل خاهرة منمنيات التعلم

والرقابة عليها ، سبعرش هذا البحث في قسسمه الاول الاعتبارات الرئيسية الواجب مراعاتها عند قياسها والاستمانة بهمما في اتخاذ بعض القرارات الانتاجية • ويعرض القسم الثاني من البحث و نموذج كمى و للرقابة على تكاليف مرحلة الثعلم يراعى مقهوم تغيرات الصدفة ويصبلح للتطبيق على رقابة التكاليف عموما •

القسم الاول : قباس متمنيات التعلم Measuring Learning Curves

الاعتبارات الرئيمنية الواجب مراعاتها General Considerations of

بشأن قباس متمندات التعلم

Measuring Learning Curves

(١) يتعين مراعاة أن الخفض في التكاليــــف المتغيرة بالنسبة للوحدة نتيحة ظاهرة منحنيات التعلم لا يظهر تلقائيا بل على الادارة ان تتوقعة وتبذل الجهد الكافي لكشفه في العمليات الانتاجية

التى تناسب طبيعة تلك الظاهرة ٠٠٠ (٢) يتمين قياس هذا الاثر في خفض التكاليف باستيماد اثر تغيرات الاسمار أو التضخم • ذلك ان قياس التكاليف بوحدات نقدية مطلقة أو غير مثبتة باثر تقيرات الاسعار يمكن بسمهولة أن يغطى أو يخفي أي وقورات حقيقية تحسيث في التكاليف نتبحة ظاهرة منحنيات التعلم ويمكن في هذا الشانقياس بيانات التغير التابع امسا بوجدات نقدية مثبته باثر التغيرات في الاسمار أو الاعتماد على وحدات طبيعية (ساعات العمسل الماشي له ساعات بوران الآلات له غير ذلك) • ولذلك ستتناول الامثلة الموضعة بهذا البصيت استغدام عنصر ساعات العمل الباشر كتمثيل للتكاليف ولكن معبر عنها بوحدات طبيعية ٠

(٣) يتمين مراعاة قياس ظاهرة منمنيات التعلم في صورتها العامة على أساس حجم الانتساج التراكمي او التجميعي منذ بداية العملية الانتاحية رليس بعجم الانتاج الفعلى في كل فترة انتاجية كما هو عادة مستخدم في نماذج الانحدار •

النماذج الرياضية للمنبات التعلم Mathematical Models of

Learning Curves

اولا : الصورة المامة للنمنى التعلم General Model of Learning Curve: Direct Labor Hour

تتمثل الصبيغة العامة لمنحنى التعلمفي النموذج التالي : (1)

من = ا س: ۳

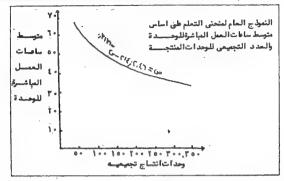
حيث من : متوسط ساعات المسلس الماشر التغير التابع) بالنسبة للوحدة المنتجة وتمثل عنصر التكاليف التغيرة

س : العدد التجميعي أو التراكمي للرحسدات المنتجة (التغير السنقل) •

 أ : عدد ساعات العمل الباشر بالنسبة لاول وحدة منقجة ويمثل أحد اللثوابت أو معلمـــة من معلمات مشمش التعلم (صفر حب ر١)

ب : ثابت رياضي لعدل التعلم ويمثل معلمسة من معلمات منمنی التعلم ٠

وتعكس هذه الظاهرةكمأ يصورها الشكل التالي



ان متوسيط المتكاليف (ساعات العصل المباشرة) بالنسبة للرحدة ياخذ في التناقص يصورة اسية مع تزايد عدد الوحدات المنتجة :

ثانيا : منمنق التعلم على اساس Total Direct Labor Hour

جملة ساعات العمل الباشرة

حيث ان جملة ساعات المعل الماشرة تعثــل حاصل ضرب عدد الوحدات المنتهة ير متوســط

Learning Curve

ساعات العمل المباشر للترهدة ، فيكن التمبير عليها . كما يلي : جملة ساعات العمل (ل) $\dot{}$ = عن $\dot{}$ ($\dot{}$) , وبالتمويش عن ليمة عن غي ($\dot{}$) بقيمتها من ($\dot{}$) فصل الى الصورة القالية للمغني التعلم :

ل = ٢ س (ا - ب) وتبثل (٢) صيغة ثانية المحنى التعلم تتخصد الشكل التالي : (انظر الشكل ص ٤٠)

ثالثا : منحنى التعلم على أساس ساعات Marginal Direct Labor Hour

العمل الماشرة الحديث Learning Curve يمكن أن يتخذ منصني التعام صحصورة ثالثة

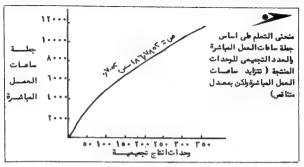
تتحدد عن طريق اخذ المُشتقة الاولى للمعادلة • (٣) بالنسبة الى س عدد الوحدات المنتجـــة وذلك كالاتى :

ويلاحظ أن السيغة (أن تقترب في شكلهبا العام من الصيغة (السيغة الراسية السابقة () حييت مشترك كل منهما هي الاس التناقص (- +) و وعلي ذلك يعكن القرل أن منمنيات التعام التي تضد على متوسط مىامات العمل الباشرة وساعات العمل الباشرة الصدية تعكميان تناقصا في التكاليف يعمل قدره ب

مساب معلمات منعنیات التعلم Learning Curve Parameters

۱ - هساب قيمة المعلمتين ب ۱ المعلم عن يمكن تقدير قيمة المعلمة ب المنعلم عن طريق توفير معلومات عن مستويين للانتساج والتكلفة الخاصة بهما ٠ فاذا فرض توافر نقطتين

(سرر ، من ر) ، (س ر ، من ب) فيكن حساب معلمات متحني التعلم في هسده



الحالة كما على:

 $y = k_0 (\alpha_0)/\alpha_0 y) / k_0 (\alpha_0 y/\alpha_0)$ غملى سبيل المثال يقصد بمنحتى التملم $^{\circ}N_{\circ}$ انه
عندما يتضاعف حجم الانتاج سيبلغ مترســـط

التكفة الجديد للرحدة $^{\circ}N_{\circ}$ من مستراه السابق

ال بمعنى أخر:

$$(11)$$
 قان من $\gamma = -\lambda / (11)$

ولمذلك باستفدام (۱۰) ، (۱۱) يمكن حساب قيمة المعلمة (ب) من (۱) كما يلي :

^ب ۱۸ر۰ = لق (عار۱۸ر۰ عن) / لسق

$$(Y)$$
 $(Y = Y)$ (Y) (Y) (Y) (Y) (Y) (Y) (Y) (Y)

٢ ـ حساب درجة منحنى التعلم (د) . يقصد بدرجة منحنى التعلم (د) النسبة المثوية للوفر الذي يحدث في التكلفة المتغيره ((او المتغير التابع) عند مضاعفة حجم الانتاج ، او بمعنى

س ، فان التكاليف او ساهات العمل صل تعادل قيمه هذا المتغير على ، في بداية الفترة ممضروبا في درجة منحنى التعلم (د) ،

اذلله عندما س $\gamma = Y_{10}$ (ای س γ / m_{γ}

^{**} يستخدم الاساس الطبيعي هـ = ٣٠ لا 7 بدلا من ١٠ في حالة استخدام اللوفاريت......م الطبيعي للاساس هـ عند حساب قيمة ب ٠

= Y) $\dot{a}\dot{b}\dot{c}$ $\dot{a}\dot{c}$ \dot{c} $\dot{$

 $(11) \frac{1}{1 - 1} \int_{0}^{\infty} \int_{0}^{$

رد.) فعلى سبيل الثال اذا كانت قيعة ب كما سبق تعادل ٢٢١٩ ر٠ فان درجة هذا المتحنى للتملم

 $(x) \frac{x_{1}x_{2}}{x_{1}x_{2}} Y = PfY_{i}^{y}C^{*} = -A\chi +$

 " ألفطوات العامة لاشتقاق منحنى التعلم في حالة توافر بيانات كاملة عن التكاليف ومستويات الانتاج في سلسلة زمنية مناسبية فيمكن استقاق منحنى القعام

س = ١ س - ٢

اولا باخذ لوغاريتم طرفى هذه الملاقة : لو من = لو ١ م ب لو س ، ثم استخراج معلمات الدالة ١ ، ب بحل المعادلتين الآنيتين التاليتين :

مج (الوصر) = نالو (سيمج (الوسر) (١٦)

سچ (لوس لوس) - ب مج (لوس) ۲ (۱۷) = لو ۱۸ مج (لوس)

حالات عملية لقياس منحثيات التعلم

Deriving Learning Curve Under Complete Production & Cost Data

> **اولا**: اشتقاق منحنى التعلم في حالة توافر بيانات كاملة عن الانتاج والتكاليف

بغرض أن منشأة بدأت تصنيع حسديد بناء على تلقى طلبية احد العملاء ، وقد توافرت لديها بينانات كاملة عن الانتساع الشههري وساعات العمل المباشر اللازمة لهذا الانتاج كما يظهرها جدول (١) القالي :

يسهرك عدول (١٠) الدامي : حجم الانتاج الشهري وساعات العمل المباشرة اطلبية جديدة

فاذا قامت النشاة بقياس سلوك العلاقة المرجودة يين عناصر التكاليف التغيرة لإ ساعات الممـــــل الباغرة) وحجم الانتاج وفقا لنموذج الانمــــدار التقليدي فستصل الى العلاقة التالية :

ساهات العمل الباشرة (ع) = ٢٨٥ر٥٥٠٠+ ١٠٥٥ر٠ مجم الانتاج (س)

چنول رام (۱)

ههم الانتاج الشهرى وساعات العمل الباشرة لطلبية جديدة

ساعات العمل الماشرة (ع)	هچم (لانتاج بالوحدات (س)	الشبهو
\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\\	0%- 6%- 6%- 6%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0%- 0	یتایر قبراید ابریل ا مایسو بوئیسة بوئیسة اکتریر اکتریر توفیسد اکتریر دوفیسد





مجم الانتاج وساعات العمل الباشرة التهميعية لطلبية جديدة ·

لو غاريتم ** متوسط ساعات العمل (لو ص)	لو غاريتم ، الانتاج التجميعي (لو س)	متوسط ساعات الباشر بالضبة لرحدة الانتاج ص = ع/س	ساعات العمل الباشرة تجميعية (ع)	الانتاج وحدات مجمعة (س)	الشهر
۲۹۱۷ر۰	٧٨٤٠٧ ٢	۲۶۶۶۳	۱۳۸۰	٥٦٠	يناير
3٣٣٣ .	۸۶۸۹۷	۲۵۱۰۲۲	4.4.	44-	فبراير
۲۸۲۳۰۰	۰۷۸۲٫۳	701921	Y90.	108.	. مارس
ه٤٥٢٠.	73870	۱٫۷۹۷۰	408.	144.	ابريل
۸۸۲۲۰۰	03 477,77	1,7970	£7	- 437	مايو
۲۰۸۱ر۰	۲۸۷٤۷۳	131/167	· //A3	7-1-	يرنية
ه ۱۸ د	770077	١٥٥١٥٤	٥٤١٠	rov.	يولية
۱۷۲۱ر۰	771-97	178797	۰۹۸۰	£ • V •	اغسطس ا
۱۵۳۰ر-	1071,77	۱۹۶۹۰	7.01	1773	سبتمير
.,15-1	1,717.	۸۰۸۳٫۲	۸۱۷۰	07	اكتربر
۱۳۰۲	7,7047	1,5897	VV1.	ovo-	توفعير
۸۰۲۱٬۰	31-147	٧٠٢٦٠١	. FYA	444.	ديسمپر
ه ۹۸۹ در ۲	11989				}

وبعل (۱۸) ، (۱۸) النا يمكن القوصل المي
معلمات أتحدار لوغاريتم حيم الانتاج التجميعي
(العامود الخاصن بالجدول السحسابق) على
لوغاريتم متوسط ساعات العمل المباشرة للوحدة
المنتهة (العامود السادس بالجدول السابق) كما
يلى :

لُو مَن = ١٠١٥٥ م. ٢٦٢١ و لن س (٢٠) (١٨٦٠٥٦) (١٨٦٠٥٢) وهذه العلاقة لها معامل تحديد (ر ٢) يبلخ ١٩٩٠ بالاضافة الى ان قيمة ف (١ ، ١٠)

المحسوبة تبلغ ٤٤٨٥ م١٢٥ ، ت = ٢٨٦٠ ١٢١ ، ٢٢١ ، ت = ٣٥ ، ١٨٥ (درجات حرية = ١٠) ، وبمقارنة هذه القيم المحسوبة بقيم نن ، ت وبالنظر الى ان هذا المنتج يمكس ظاهرة منعنى التمام (طبيعة جديدة) وقفا لما يظهر من الانتفاضي التمام (طبيعة جديدة) وقفا لما يظهر من الانتفاضي لم المستد فكافة الوحدة المنتجة (جدول 7) ، فيمكن قياص سلوك علصر التكاليف في هذه السابات كما عيوضهها جدول (۲) ، بيانات الجدول المسابق كما يوضعها جدول (۲) م تطبيعة المدالات (۲) ، (۲۷) وذلككما يلين ويناء على بيانات هذا الجدول يمكن التميير من

(۱۱) ، (۱۷) کما یلی :

0PA0c7 = 71 Let _ P3P1c/3 + (A/)
17A0cA = P3P1c/3 Let _ 3/P0c/3/4 + (P1)

* لوقارية باساس ١٠) يمكن ايضا الوصول لتقريمهامات دالة متحتى التعلم في حالة استخدام اللوقارية للاساس الطبيعي هـ = ١٩٧١/٣٠ .

الجدولية المناظرة وققا لدرجات المدية المناظرة ، تظهر ممنوية كل معلمات الملاقة ، ويذلك يمكسن القول أن بهانات سلوك التكاليف السابقة لا يمكن وصفها بنموذج الانحدار التقليدى البسيط بسا بنموذج غير خطى يتخسس شكل منصني التعام بنموذج غير خطى يتخسس شكل منصني التعام

من = اس^{ت ب} (۱) ۰

ويلامظ ان المعادلة (٢٠) تظهر ان لو 1 = ١٥١٥و المذلك فان 1 في نموذج منحني التعلم

ئبلغ ۱۰ ۱۰ (۵ = ۱۳۰۵۸ کما ان قیمة ب تبلغ مباشرة ۲۲۱۱ر ، ویناء علی (۱۵) قان هذه الملمة الاخیرة تمکس طعنی تعلم بدرجسة ۲۸۲٫۲۸۷۸ ،

ثانیا : اشتقاق منمنی التعلم فی مسرورته Deriving Marginal Learning Curve

العامة في حالة عدم توافر بيانات كاملة عن الانتاج والتكاليف حالة استخدام منحني التعلم في اتخاذ القرارات Under Incomplete Cumulative

تستطيع المنشأة بواسطة استتخدام ظاهرة منطبات التعلق التطلق منطبات التعلق التعلق التعلق من التعلق التعلق المنابعات التعلق على من البيانات التغميلية عن الانتاج و التكاليف من البيانات التغميلية عن الانتاج و التكاليف المنابعة وحدد دراسستة التيانية وكان مجم المنابعة من هذا المنتج عتى التاريخ الحالى يبلغ مباشر وحتى يمكن للنشاة التغاذ قواد بأمان عباش تبيل مد الطلبة يعين تعديد عدد سمساعات العمل المباشرة الاضافية الملازمة للوقاء بهمسده العمل الدائمة الاطاق بهمسده العمل الدائمة الاطاق بهمسده العمل الدائمة الاطاق العمل الدائمة المنابعة المنابعة المستحدد عدد العمل الدائمة الاطاق الدائمة المنابعة العمل الدائمة المنابعة العمل الدائمة المنابعة المنابعة المنابعة الدائمة المنابعة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة المنابعة المنابعة المنابعة المنابعة الدائمة المنابعة الدائمة المنابعة ا

نظرا لطبيعة المنتج بتمين في مثل تلك الاحوال الاحوال ويتحقق ذلك اولا حساب معلمات منحني التعلم ، ويتحقق ذلك الما بطلب بيانات تفصيلية عن الانتاج كما في المحالة السابقة او على الاقل توافر بيانات عـــن

مستویین معلومین للانتاج والتکالیف · فاذا فرض توافر بیانات هذین المستویین ، س م = ۱۰۰

وحدة ، من م المراج = ۰۰۰ مارد - ۱۰۰ متوسط . ساعات العمل المباشر للوحدة ، كذلك سيء ۲۰۰

وياستخدام (۱۰) قان درجة منحقى التعلم الموجود بالنشاة بناء على هذه الملوبسات (د) تبلغ ۱۸۸۲ (وياستخدام (۱۳) يمكن مساب تيمة الملمة ۱ المحتى التعلم كما يلس : و و ر (لو ۱۵۰ م ۱۸۹۵ ر دو ۲۰۰)

= AYYY, FA-Y

ويناء على قيمة معلمتى منعنى التعلم بهدنه النشاة ، فيمكن حساب متوسط ساعات العمل المساشرة حتى مسستوى ٢٠٠ وحسدة =

۳۲۸ ر ۲۰۸۱ (۳۰۰) ۳۲۸۸ (۳۲۸) ۳۲۸۸ . ۳۲۸ (۳۰۰) ۳۸۰۶ رمدة من جملة ساعات الممل المباشرة لاتقاح ۳۰۰ رمدة من (۳۰۰) ۳۰۱۸ ساعة و رمیث

ان ۹۰۰۰۰ و ساعة كانت قد استنفدت لانتاج أول ۲۰۰ وحدة ، فان عدد الساعات الاهسافية لانتاج المائة وحدة محل الطلبية المجددة ببلغ ۱۲۰۰۶ مساعة ،

ويلامظان الوحدة من هذه الطلبة الجديدة تعتاج في المتوسط الى ٣٠٠ ساعة ، بينما كانت تعتاج الوحدة في المتوسط من الم ٢٠٠ وحدة المنتجبة من قبل الى ٤٠٠ ساعة ، ويعنى ذلك ان منعنى

التعلم قد الظهر انخفاضا ملموسا فيتكلفة الممل، ويصور المهدول التالي ساعات العمل الباشرة التمييميـــة لمجموعــات من الانتـــاج كل

منها يبلغ ٢٠٠ وهدة ومتوسط ساعات العميسال المباشرة بالنسبة لوهدة الانتاج وساعات العمل المباشرة الحدية بالنسسبة لاغمر وهدة من كل المباشرة وهدة :



التكافيف الكلية والمترسطة والتزايدية لمجموط تانتاجية حجم كل منها ١٠٠ وحدة

ساط تالعمل المباشرة الحدية	متوسط ساعــات	اجمالي ساطات العمسل	وحدا ت الانتساج
لاخر وحدة في كل مجموعـــــة	العمل الماشسة	الماشيسة	التجيعيـــة
و=[ا(١ _ب)س-ب]	للوحدة (ص)	· (J)	(س)
71.		****	11.00
711	10.	*****	7
YAE	1.00	17 - · EA	۲
177	K.L.	164146	\$ ***
	1 1/1	1	• • • •

ويظهر من هذا المحسدول بوضوح خفض التكاليف وان كل متوسط ساعات العمل المباشرة (حور) *

وساعات العمل المباشرة الحدية (ع) تتبع معلم ٢٨ر١٨٪ حيث من $_{-2}$. = ٢٨٠٨ $_{-2}$ \sim ٢٠٠ كذلك حن $_{-2}$ \sim ٢٠٠ كذلك حن $_{-2}$ \sim

وایشا ع . . ی = ۱۸۱۸ ر . ع = (۱۸۱۸ ر ،) ۲ ع . . ۲ . . ۲ .

ويجدر الاشارة الى آزالنشات التريتبع انتاجها طاهرة منصليات التعلم يكرن بعقـــعردها غفض اسمار بيع منتجاتها والتركيز على زيادة حجم المنطا بعا يمكن ان ينقل مستويات التشـــعيل لمستويات متقدمة على منحين التعلم .

قالفا : أشنقاق منعنى التعلم في صورته الحدية في حالة عدم توافر بيانات تجميعية كاملة عـن التكاليف •

قد تترافر للبنشاة بيانات من هجم الانتاج في فقرة مالية دون بيانات مجميعية من التكاليف فقرة مالية العملية الماشرة منذ بداية العملية الأسراء الانتاجية و وفي تلك الاحوال لايزال من المكن تقديد مضامة مقمني التعالم في صورته المصنية فعلى سبيل المثال اذا كان مجم انتاج المشاخة ساعات للمعل المعل المعارفة العام بيلغ ١٠٠٠وحدة ويلغت ساعات المعل المبارضة لانتاج كل مجموعة مسسن ١٠٠٠ وحدة كل يظهرها جيول (٤) فالتالي :

وبناء على صيفة منحنى التعلم في صورته الحدية (٤) يمكن التمبير عن تلك الدالة كالاتي:

لق ع = لول ۱۰(۱ ـ پ) كه بداو س (۲۱)

وتطبيق نموذج الانحدار اللوغاريتمي على قيم س الموضحة وقيم ع من جدول (٤) يمكن التوصل المنموذج التالي : أوم حد ١٩٧٥م - ٢٩٧٥م لو س (٢١)

 $^{\circ}$ 0, $^{\circ}$ 1, $^{\circ}$ 2, $^{\circ}$ 3, $^{\circ}$ 1, $^{\circ}$ 2, $^{\circ}$ 3, $^{\circ}$ 4, $^{\circ}$ 7, $^{\circ}$ 6, $^{\circ}$ 7, $^{\circ}$ 8, $^{\circ}$ 8, $^{\circ}$ 9, $^{\circ}$ 9,

ومن تلك العلاقة ويعملومات ب تتحدد قيمـــة ا بالقيمة ٦٣ر١٧٢ ويناء على ذلك يتحدد منحنى التعلم علــــى

جدول رقم (٤)

حجم الانتاج وساعات العمل الباشرة لجموعات التاجية حجمها ٢٠٠ وهدة

جملة ساهات العمل المهاشر الانتاج . معجموعات كل منها بيلغ ٢٠٠ وحدة (ع)	وحداث انتاج مجمعة	جبوعات الانتاج
	11	بداية المام
67.4	14	
٤٥٠٠ -	4	- I· 💝 -
2773	77	1
773	78	
VY3	44	
٤١٠	YA • •	1
1/3	Y	
TAA .	44	
797	71	1 2

اساس ساعات العمل الباشرة العدية وفقـــا للنبوذج (٤) كالاتي :

وتتعدد ساعات العملاللازمة للدفعة الجديدة من ٢٠٠ وحدة كالاتي :

حيث س " ۱۸ في هذه المالة وتمشــل
الممحومة القاملة عشرة من الانتاج والكرنة من
٢٠ وصدة ، ولذلك يمكن القول الله بيكن تقدير
معلمات منصلي التعلم في حالة توافر بيانات
كملة تجميدية من الانتاج والتكاليف (ساعات
العمل المباشر أو ما يتافرها ، نبد ليه المسلمة
١ وإذا المباشر أو ما يتافرها ، نبد ليه المسلمة
١ يزال من المكن تقدير معلمات معني التعلم أما
بيزال من المكل بيانات من مستويين على الاقـــل
الانتاجية من مستويين على الاقـــل
الانتاج والتكاليف لفترة وأصدة ويتاح فيمورة
للتكاليف كما مبيق بيانه أو من واقع بيانات
دفعات أو مجموعات التناجية خطبانة *

القسم الثاني : الرقابة على تكاليف التعلم

نظرا لما تقدمه ظاهرة منعنيات التعلم مسن خفض في التكلة تنيهة عدم فيسسات التكلة التغيرة بالنسبة للرحدة ، فيحكل للبشدساة ظرفاية على تلك التكاليف باستخدام النموذج اللسائي والذي يراعى تغييسبرات المسسسدة في الادار الدعيقي باس :

(١) الرقاية على تكاليف الاداء في مجموعها
 عن فترة زمنية في مرحلة التعلم
 (٢) الرقاية على تكاليف الاداء لعملية مفينة

اولا : الرقابة على تكاليف الإداء في مجموعها

خدمن فترة زمنية في مرحلة التعلم •

عَنْ فَتَرَةً رَمْنَيةً فَي مَرَمَلَةً التَّعَلَمُ Control of Aggaregate

Performance Costs for a

Time Period

يمكن تمقيق الرقابة على تكاليف الاداء في مجموعها عسن فترة زمنية كاملة وفقا للموذج كمي يقوم على صباغة علاقة انحدار رقابية ثم



لهراء اغتيار خاص لعنوية معلماتها بتيسح لموقوة معلماتها بتيسح للموقوة عمومية ألك الماستقدام معلميسات للمتعادم معلميسات التغير المستقدام معلميسات التغير المستقدام الاتناج الغملي مياسبات التكاليف الميارية الواجب حدوثها بالنصية المستوى انتشاط المعلى، ومتعازنة الماليات التكاليف الفعلية التي حدثت خسائل المجانزة التي حدثت خسائل المجانزة التي حدثت خسائل المجانزة التي حدثت خسائل المجانزة المنابعة التي حدثت خسائل المجانزة الإنصابية المنابعة على معنوية الانصابية المنابعة على معنوية الانصابية الانتصابات المنابعة على معنوية الانتصابات

ويتحقق هذا المنهج للرقابة من خلال نموذج ويتحقق هذا المنهج للرقابة من خلال نموذج انحدار رقابي بين التكاليف الميارية استوى التشاط المعلى (ص و والتكليف المعلية [ص) خلال الفترة محل الرقابة بصيفة :

مير = ٩٠ بياماني

فاذا لم يكن هناك انحراف (ص ــ ص م) معنوى في التكاليــــف فهذا يعنى أن عم

الرقابي (۲۲) ينتــج ان هي ... حص ي ... ولا يوجد انحراف معنوى ، اما اذا آم بتحقــق هذان الشرطان معا مسيوجد اتحــــراف اداء معنوى بين التكاليف الفعلية والتكاليف الميارية لمستوى النشاط المعلى من المقترة تكل

ويمتن ايضاع هذا النبوذج للرقابة علسسي للتخاليف من واقع بهنات المجدول رقم (°) التخليف من واقع بهنات المجدول رقم (التخليف من التخليف المناسبة التخللفية المناسبة المتحاليف المناسبة المتحاليف المناسبة المتحاليف المناسبة على من قيمة المطمئين أ = 8.4 / ١٣٠، و المناسبة مسابها من واقع من بهناته المناسبة مسابها من بهناته المناسبة مسابها من بهناته المناسبة مسابها من بهناته المناسبة المناسب

جد بل رقم (٥) :الانتاج الشهرى المجمع والتكاليف الفعلية والمعيارية للنشاط الفعلى

التكاليف المعيارية لمستوى النشاط الغمل مستوى من النشاط الغمل من الآلام من الآلام التي الآلام التي الآلام التي الآلام التي الآلام التي التي الآلام التي التي التي التي التي التي التي التي	التكاليف الفعلية (متوسط ساطت العمل المياشسرة الفعلية) (مري)	الانتاج بوحدات تجميعيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الشهسر
3377.1	۲۰۳۰٤۱	376 -	ينايــــر
۰ ۲۷۳ ر۱	۲۷۲۴ر۱	٧١٧٠	فبرايسسر
37076	1,7111	Y17.	مسارس
1,7701	1,1607	X-1-	ايريسل
1,7141	۲۰۲۲۰۱	AEV.	مايستنو
1,1-17	1,1-11	AST	يونيسمه
PYACE	۱٬۱۹۰۸	9500	يوليسمه
1,1771	1,1141	141.	: اغسطیس
1,11-1	1,1104	1-11-6	سبتبسر
1,1841	1,1690	1-70-	اكتوسسر
1,1717	1,1610	11-4-	نوفىيـــر
1,1766	۸۹۲۱ر۱	1107 -	ديسمېسر

الجدول رقم (٢) مع بيانات حجم الانتساج المعقق خلال الفقرة وذلك من واقع نمسسوذج بنضى التعلم السابق اشتقاته .

ويتمثل نموذج الانحدار الرقابى المشتق من بيانات التكاليف الفعلية والتكاليف المعياريسة لمستوى النشاط الفعلي في :

> مسم= ٥٥٥، ٠٠ ، ١٥١٠ مس مـ ولاغتيار معنوية انحراف التكاليف (ص

- حس) عن العام ككل تجرى الإغتب الرات التالية لقياس معنوية الملمتين أ ، ب :

اولا : اختبار معنوبة آ

ش: اگ ≃ مقر . . . √گ د .

ش ۽ ۽ 🌣 🗲 صق

مستوی النق ۱۹٪ دالدالاختیار ت۱۹ = ۱۰ م۰۰۰ م ۱ ۲۲۱ مرد = ۲۹۷۷ م

رحيث أن قيمة تمم المصدوبة ﴿ القيمسسة المجولية ل ت يورجات هرية ١٠ ء ٢٠٢/٧ الخلك يتم قبل أن عدم من ، بمعنى عسم معنوبة ١٠ أن كرنها لا تقتلف معنوبا هسسن قيمة كأ بالمقتم التي تعادل صدر ٠

ثانيا : اختيار معنوية ب

دالدالاختبار ت م = با م کل ا ۱۹۱۰ / ۱۲۲۰ ، ۱۹۷۷ ۲۲ ۲۲ در ۱۹

وحيث أن تيمة شأسه المحسوبة > القيمسسة العبولية لم شع بدرجات حرية ١٠ - ٢٥٢٨ لذلك يتم وفض فرتص العدم ض، بمعنى معنوية بـ المتالفها معنويا أو اعتبارها أكبر مسسن العملوب

ونظرا لان قيمة أكير معنوية ولا تختلف عن صفر بينما قيمة بمحمدوية وتقترب قيمتيــــــا المصموبة في تموذج الاتحداد الرقابي (۲۳) من الراهد المصميح ، فان انحرافات التكاليف الحربي من انعتبر غسير معنوية في جبلاجــــا عن العام گذل ،

ريلاحظ ان هذا المنهج للرقابة يقوم علسين استعرار ظاهرة التعلمخلال هذه الفترة الزمنية، ويراعى تغيرات المعدفة المصاهبة لسسسلأداء المعلى وترجع عن سيطرة الادارة ولا يمكن التحكم فيها

ثانيا : الرقابة على تكاليف الاداء لعمليـــات معينة ضمن فقرة زمنية في مرحلة التعلم

Control of Specific Performance Within the Learning Curve Period

الى جانب النموذج السابق للرقابة علــــين تكاليف الاداء في مجبرعها عن نقرة بيدكانيشا البقوف على معنوية انحرف التكاليف فيسط يتماق بمعليات معينة ، ذلك انت من المكن أن تكون جملة انحرافات التكاليف عن العام غير معنوية في مجبرعها الا أن بعض المعليسات المنفردة به قد اسفرت عن انحراف معنوي ، ويقيم المنبوذج الكمي المقترح في مدا الشعال ويقيم المنوذج الكمي المقترح في مدا الشعال

8 1/1/1/2

المراجعة الم

-Charles T. Horngren, <u>Gost Accounting: A Managerial Emphasis</u> (New Jersey: Prentice-Hall, <u>Inc.</u>, 4977), pp.808-809.

(m. 2 = 2) Varing - ((m. 1) 1/1)

- Frederick E. Groxton, Dudley J. Cowden and Ben W. Bolch, Practical Business Statistics (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1969), p.203.

•>

يرضحه جدول رقم (0) السابق وذلك بمراعاة مفهوم تغيرات الصدفة بمستوى 40٪ فيمكن تعديد معيان الاداء بفترة لهذا الشهر على النحو التالي **

حيث :

عبد : التكاليف الميارية المحقوى التشاط المعلى أو تصبب كما سبق بيانه في المسال السابق من وقع نمسوذج منصنى التعلم او الانحدار كليمة التجاهيه .

ه الره : ثابت لمصائى بناظر مسترى ثقة ١٩٥٪ (ودرجات حريه = عدد المسساهدات ن سيم) ٠

كارم /س) الفطا العيارى غير المتميز للتكاليف الميارية من استوى النشساط الفعلى س

«Unbiased Standard Error of Estimated Value of Y»

مَعْمِمُ : الحد الاعلى لمعيار الأداء أو لفترة الثقة كمعيار بفترة تراعى تغيرات الصديقة •

المد الادنى لمعيان الاداء ال المفترة المثقة كمعيان بفترة تراعى تغيرات الصدفة • .

رمیث ان مسم المسویة لمبتری النشـــاط اللعلی لشهر مارس من راقع نمـــونج التملم جبرل رقم ه) تبلغ ۲۰۲۲ = -17 (می این می مرد درجات حریة = -1) , کما ان (70, -10) درجات حریة = -1) , کما ان (70, -10)

الحيار تتبعة لتغيرت الصيدة التقرير المدينة التي لا منحها . التي لا منحها . وترجع على سبيل الثلال السسبيات مختلة لورج على سبيل الثلال السسبيات مختلة المستقدة ومع المتحابة في الخمسات المائد البديدة أو كلها مسبيات تفلق قرولة في الاداء ريتين اعتبارها خرورية للعملية الانتاجيسة ، ومن ثم خرود تغيير المقبرات المتقليدي المساسل . Point Estimate التقليدي المساسل التكليدة كتابير ينقطة Point Estimate

و اللي عقيد بقرية و المسان تلك التغييرات التي بحيث بأهست في المصبان تلك التغييرات التي تقرير و التي التغييرات التي تقرير من ميطرة الادارة و وهذا الفهـــر المعلق النوعي لمولدان محموانية يستجار تلك المولدان وربيعيات يمكن المد منها Assignable Factors بنا المولدان وربيعا المهرم معيار المتكلفة كفترة ، فأن وقوع مسترى الاداء الفعلي داخل مدى أن بين صدى وبرديج هذا الاداء المعالى داخل ما المعالى وجسود المعار يعتمي ان الاداء الاربيات المعار ويسكن وجسود المعار المعار التعليدي بنتطة الى معيار بمتسرة ويقال لاسلوب غراشا رقال المورد بنتطة الى معيار بمتسرة وقالا لاسلوب غراشا رقال الموردة والمعارب المتسرة المعارب والمعاربة المهارد بعان والمعاربة المهارد بالمعاربة المهارد المعاربة المهاردة والمعاربة المعاربة المعا

ال باستخدام مفهوم فترة الثقة Confidence Interval

من واقع نموذج الانصدار • فاذا فرض أن الادارة ترغب في رقابة اداء شهر مارس (خلال مسرحلة التعلم) كمسسا

Here IV due has larger than C^{*} C^{*} C^{*} C^{*} C^{*} C^{*} C^{*} C^{*} C^{*}

Her IVerybund IVer = ω_0 = ω_0 = ω_0 (ω_0)

- Lawrene L. Lapin, Statistics for Modern Business Decisions (New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1973), p.513.

_ ž .

= ٢٠٠٢٢٢٠ و في هذه المسالة ، فبالتعويض بهذه القيم في الصيفتين (٢٤) ، (٢٥) تتصدد حدود المعار بفترة بالقيمتين (١٠)

ص م ۲: ۲۰۳۰ر من ۱: ۲۲۵۲ر ا ای ان معیار التکلفة بمراعاة علهــوم تغیرات الصحفة یتراوح بین ۲۲۵۲ ، ۲۰۳۰ر وذلك

يدلا من المعيار التقايدي بنقطة قسدره صرم > 7,971 وجيرات الاداء الفعلى لشهير سمي > 7,771 وجيرات الاداء الفعلى لشهير سيلغ ١٢,٢/١ (جيران رقم ٥) فهو يتجهارز الحد بالأعلى للمعيار ، ولذلك يعتبر النحراله معنويا ، ١٩٠٦ الداكان على سياب المثال حجم سحاة الاداء الاداء خاف مسحة للرقساية الشهر وقيدة الاحراث في هذه المعالمة يصمائل الشهروع) يعتبر غير معامل عني معامل عني معامل عني معامل عني المعروب على غير معامل الشهروع) يعتبر غير معامل عني المعروب على المعروب على غير معامل المعروب على على اداء شهيد مايد يتبين الاداء المهدد مايد يتبين النقايدي ونقعه على الداعش على المعروب على الداعش على النقايدي والانصواف عن المعيار النقايدي ونقعة معينر غير معامل عني دالمعيار في مغيري يتقبة يعتبر في مغيري من المعيار في مغيري بنقطة يعتبر في مغيري من المعيار في مغيري يتبين يتبين في معامين في معامين يتبين يتبين في معامين في معامين يتبعة يعتبر في معامين في معامين يتبعة يعتبر في معامين في معامين في المعيار في معامين في المعيار في معامين يتبعة يعتبر في معامين في معامين في المعيار في معامين في المعيار في معامين في معامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في معامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعامين في المعامين في المعيار في المعامين في المعامين في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعيار في المعامين في المعامين في المعامين في المعامين في المعيار في المعامين في المع

تمليل اتمرافات التكاليف العنوية وغير معنوية في ظل المهار بفترة

Analysis of Cost Variance (Significant and Inignificant) Based on the Interval Standard

في ضوء البيانات والعرض المعابق ويفسرض أن معدل الاداء المعياري بيلغ ، ٢ جنيها ومصحدل أن العمل يبلغ ٢٢ جنيها ٢ فيكن بصغة ماية مقارنة الشعودج التقليدي للرقاية على التكاليف وتطيل العراقاتها بالنعودج الكمي على التكاليف 11:11 .

اجمالي الاتمراف = من م ع ع م

= ٢٢٢/ (٢٠) ~ ١٩٦٢/ (٢٢) = ٢٢٥/٢ (في غير صالح الوحدة) وتحلل (٢١) للي :

(YY). (Au) $\frac{1}{4} = \frac{1}{4} \left(\frac{1}{4} + \frac{1}{4} \right)$

= ۲۰ (۲۰۳۴را س ۲۰۱۹ر۱) = ۲۰۱۰ر۰ (في غيز منالح الرجدة)

(Y) if a clib and $x = x_{i_1} (x_{i_2} (x_{i_3} x_{i_4} x_{i_5}))$

= ۲۰۱۱ر (۲۰ ـ ۲۲) = ۲۸۲۰ر۲ في غير صالح الرحدة)

هي عير صالح الوحدة) ٢٨٥٢٢ (في غير صالح الوحدة)

(٢) النموذج الكمي المقترح للرقاية على التكاليف
 (المعار كفترة)

= ۱۰۲۲ (۲۰) _ ۱۰۲۲ (۲۲) = ۲۰۲۲ (۲۲) = ۲۰۲۲ (في غير صالح الرحادة) (في عبالح الرحادة)

وفي ظل هذا النموذج الكمن يعكن تعليسل انحراف الاداء التقليدي (۲۷) كما يلى : (۱) لنحراف اداء غير معتوى =

(1) Itaclin list غير معتوى = حسم م م - حسم م م = م م (صم - حسم) ((٢) = ٢٠ (١٤٢٥ / - ٢٠ ٢٢ (١) = ١٤٤١ (٠)

$(1) \frac{\partial}{\partial x_{i}} \int_{-\infty}^{\infty} \sqrt{1 + (1/y) + [(u_{i}u_{i}u_{i})^{T}/(u_{i}u_{i}u_{i})^{T}/(u_{i}u_{i}u_{i})^{T}/(u_{i}u_{i}u_{i})}}$

- Charles T. Clark and Lawrence L. Schkade, <u>Statisistical</u>
 <u>Analysis for Administrative Decisions</u> (Ohio: <u>South-Western</u>
 <u>Publishing Co.</u>, 1974), pp.540-541.
- Frank R. Probst, "Probabilistic Cost Control: A Behavioral Dimension," The Accounting Review (January 1971), p. 115.

-

عران) = ۲۰ (۱۳۵۶را _ ۲۰۲۰را) = ۲۲۱ر۰

(في غير صالح الوحدة) (٣) باقي الانمراف العشوائي غير الرغوب فيه نتيجة عدم تحقيق الحد الادني للمعيــــار (صعم)

(4 no -)4 no - 14 no - 14 (no -)4 (no -)

= ٠ (٢ ٢٢٤٢ را ـ ٢٥٢ را) = ١١٤ ر٠ ٢٧٢ ر (ابي غير معالم الوحدة)

۱٬۱۰۲ اليم علي هلانا والهداد) أللود أن الذروع ألود أن الذروع ألود المقال أن الذروع الدروع ألود أن الذروع المقال ا

صحفی ع هم هم مسمور مسلم ۱۳۹۰ (۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ۱ م ۱ ام ۱

المشوائي الرغوب فيه (۴۳) ألى قيمة الانحراف العشوائي غير المرغوب فيه (۲۶) بقيمته المطلقة تصل الى ۸۸۲ر وهي تمثل الحد الاقصى لانجراف الاداء غير المعنوى (۳۳) :

Conclusion

خاتمسه

(١) تلقى ظاهرة منحنيات التعلم مسسزيدا من الضوء على مفهوم عدم ثبات متوسط التكاليسف المتغيرة أو ساعات العمل المباشرة المرحدة .

(Y) تسفر تلك الظاهرة عن وفورات ملموسة في التكاليف لا يمكن كشفها الا بمجهود خساص من الادارة ، ولذلك يتمين على الادارة بسيدل (في غير معالج الوحدة) (ب) المراف اداء معنوى = عمم م م م حماني م م = م (ص حد حربي) · (۲۲) = ۲۰ (۲۰۲۲ر / ۱۳۲۲ (۱) =

(نظرا لان محمال في عند صالح المدة) (نظرا لان محمال في الثال فقـــــد المخبرة في الثلل ، المحمدات الاخبرة في الثلل) ، ٢١٤٠ (في غير صالح الوحدة)

۲۲ جنیه / ساعة منم: ساعات الاداء المیاریة (المیار کنقطة) = ۳۰۲د/

صنم۱: الصد الادنى لمعيار الاداء بقترةبمراعاة تغيرات الصدفة = ۲۶۵۲ر۱ صنم۱: المد الاملى لميـــار الاداء بفترة

عتامس المراف الادم غير العلوى

Elements of Insignificance Variance

يتمثل العد الاقصى لانصراف الاداء غير العنوى في انعراف عشوائي يتعدد بالفرق بين الصد

لاعلى والحد الادتى عبدولان يون المصدد الاداء مرجما بالسمر الاداء مرجما بالسمر الميارى ، ويحسب في هذه الحالة كما يلى : المد العين لانجي الاقتي لاتجرأت الاداء غير المغرى = 7م (α_0 = 7م (α_0

۲۰ ر ۱۰ ۲۲ ر ۱۰ ۲۲ ر ۱۰ ۲۲ ر ۱ ۲۰ ۲۸ ر وفی حالة وقوع الاداء الفعلی بین حسسدی
 المهار نیمکن النظر لاتحسسراف الاداء قسسیر

المفنوى من جانبين ، أو لا من جانب علاقة الصد الدني للمعيار بيمستى الاداء الفطى ويشـــل الدني للمعيار بيمستى الاداء الفطى ويشـــل للمعيار ، أم من جانب علقة الصـــد الاعلى للمعيار ، أم من جانب علاقة الصـــد الاعلى المعيار بعمستوى الاداء العلى ويمثل انحــرا المعلى عن عدر المابي من من المنا ، مناوى الاداء العلى عن عدر المابي مناوى الاداء العلى عن باغ ، ١٣٠٠ لا فيكن تطايل عناصر العلى عن باغ عناصر العلى عن باغ عناصر المعيار عن باغ ، ١٣٠٠ ليلى : احراف عضوائي غير مرغوب فيســه ، الاداء غير المغرى كما يلى : احراف عضوائي غير مرغوب فيســه ،

نصيب التراخي في تحقيق وفورات كان يمكن تحقيقها .

(9) يقيح النعوذج الكبي الموضع الرقابة على التكاليف عمو م وهني تكاليف التعام صفية خاصة مع كشف معنية المسحسرات المعلمات المنظرة ويجموع الاداء عن فترة محاسب يهت المنظرة ويجموع الاداء عن فترة محاسب يهت التي معامل المختلفة) وذلك يحراماة مفهوم تغيرات الصدفة " المنظرة منعني التحلم ليس المختلفة) وذلك يحراماة داخل من المنافقة وتكاليف اللبح على المنافقة الثافة وتكاليف اللبح على المنافقة وتكاليف اللبح على المنافقة المنافقة وتتابعا مغاسبا كما المهادة وتتابعا مغاسبا على الوسطة منافقة المنافقة عن المنافقة من المعلمات والمعتبات الوسطة عناسبا والمعتبات الوسطة عناسبا والمنافقة المنافقة عبائمة المعلمات وقدمها وقائمة المعلمات المعلمات الوسطة عبائمة وعالمة المعلمات الم

مجهود مستدر في قياس متوسط التكلفة المتفيرة مع تراكم وحدات الانتاج بهدف التعسيرف على مراضع خفض التكلفة والتنبوء المناسب بسلوك التكاليف •

(7) يتعين مراعـــاة الوفورات التي يمكن تحقيقها في التكاليف بناء على ذلك الظاهرة عد اعداد الوازنات التخطيطية ، ومستخدامها في تقديرات التكاليف اللازمة للأوامر الانتــاجية وإطلبيات المجيدة المتباينة للعملاء والمقايسات للتدم بالمطاءات

(3) من (الأمدية بمكان تقدير مطعات مفحنيات التعلم وامقتباد معنويتها والاستفادة بها فيروضح معايير (الازاء المعاملين ، ثم مراجمة تلك المعايد على فترات مناسبة ، ذلك أن اعمال تلك الظاهرة بـ رغم حقيقة وجودها ... سيسفر صدن وضح معايير منقفضة للاداء ، ومن ثم عقد العاملين.

References

Benston, George J. Contemporary Cost Accounting and Control. California: Dickenson Publishing Company, Inc., 1970.

Clak, Charles T., and Schkade, Lawrence L. Statistical Analysis for Administrative Decisions. Ohio: South-Western Publishing Company 1974.

Croxton, Frederick E.; Cowden, Dudley J.; and Bolch, Ben W. Practical Business Statistics, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 7060.

Decoster, Don T.; Ramanathan, Kavasseri V.; and Sundem, Gary L. Accounting for Managerial Decisions. California: Melville Publiabing Company, 1974.

Draper, N. R., and Smith, H. Applied Regression Analysis. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1966.

Horngren, Charles T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis Englewood Cliffs, New Jersey: Pr-

المسراجع

entice-Hall, Inc., 1977.

Kapian, Robert S. Advanced Management Accounting. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1082.

Lapin , Lawrence L Statistices for Modern Business Decisions. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc., 1973.

Leininger, Wayne E. Quantitative Methods in Accounting. New York: D. Van Nostrand Company, 1080.

Onsi, Mohamed. "Quantitative Models for Accounting Control». The Accounting Review, April 1967, p. 32x.

Kaplan, Robert S. a'The Significance and Investigation of Cost Variances: Survey and Extensions.» Journal of Accounting Research, Autumn 1975, p. 315.

Probst, Frank R. "Probabilistic Cost Controls: A Behavioral Dimension." The Accounting Review, January 1971, p. 115.

1

المماسبةعن التأمير الاستشماري

Research Mo

التأجيس (١٣٠٣ نوفييسيد ١٩٨٢ سيست تدليلا اخباريا هول نظام شكله التأجيس (الاستغياري البعضدات والالات والذي يعكن أن سنخديه شركات الإسرائية إلى الإسكاني أو السنطرة الإراقية و وقد دين التخديل الموالد العطباع المسلم والخلطين من الموالد المسلمة المسلم والخلطين المائم هذا المواسيعين التخريض السارية إلمائية والمائم المنافقة المسلمة المنافقة المسلمة المنافقة المسلمة المس

أعداد

أأدكتور عراقي العراقي

مدرس بقسم المحاسبة

كيهة التجارة

جأمعة اسيوط

المسبة (الادارية و المالية) الفاصة بالناجيد الاستغباري في الكتابات والبحوب الحاسبية في الاستغباري في الكتابات والبحوب الحاسبية المراجع في نعابية البحث) > معا يستلزم معرفة اهم الرحامة في الكتابات العالمة بهيدا الموضع خاصة وإن الكتابات العربية بييب من عدد مثم الباحث مرابعات حدود مثم الباحث مرابعات العربية ليبية من المحاسبي الموحد واللائمة التنبيئية لتانون شركات الماسبية وشركة التنوسية بالاسمهم والشركات الماسبية المرابع المحاسبية الماسبة المارية المحاسبية الماسبة المارية المحاسبية التاجيرة التواجعة المحاسبية التاجيرة التحاسبية التاجيرة المحاسبية التاجيرة المحاسبية التاجيرة المحاسبية التاجيرة الاستغباري .

ا ساقد كان بن ضبن توصيات المؤقس الدولي لاسواق المال الذي مقد بحيثة التامرة تشجيع المساولة مركك تاجي المعدات لدفع التنبية لسدى الدول التلبية أن تشام التأجسي الإمستقباري من معلية عن قاتلي لنعدات التبويل اللامر وتقلي حجم الدوليات المؤجرة تبد الدراسات المطلوبة حيث أن الشركات المؤجرة تبد الشركات المستلجم با تحتيجه بن الإس ومعدات بطريقة صريعة وتخاليه إلى المستلجم وتحد المساولة المستلجم وتحد المساولة المستلجم وتحد المساولة المستلجم وتحد المساولة وتحدالها من المستلجم وتحدالها من المستلجم وتحدالها من المستلجم وتحد المساولة ويتكالياه الم يكلي وقعد المساولة ويتكالياه الم يكلي وقعد المساولة ويتكالياه الم يكلي وقعد المساولة والمساولة ويتكالياه الم يكلي وقعد المساولة المساولة وتحدالها المساولة وتحدالها المساولة وتحدالها المساولة وتحدالها المساولة وتحدالها المساولة الم

آسار نخرا بن الفركات في الفارج ستفدم لنظام التأجير الاستغياري رغم انها لا تواچه باستكنا لنظام التأجير الاستغياري رغم انها لا تواچه باستكنا بيستدمي بنائشية بدى استفدام هذا النظام بيستدم هذا النظام في شركاتنا ، غني الولابات المتحدة الاجريكة ؟ كثير من ججالات الشسائدي و نميدلا بين أن تشتري شركة طاريان الاقتصادي و نميدلا بين المتازات غالية الذين > مالهما يبكن أن تسسائج هذه الطائرات وكذلك يبكن أن تسسائج هذه الطائرات وكذلك يبكن أن تسسائج الجيزة الكبيروتر الخاصة بها كياب يبتن تسسائج الجيزة الكبيروتر الخاصة بها كياب يبتن السيائية المتالية لمينة من الشركات الابريكية التالية المنائبة من الشركات الابريكية التي الني تستخدم نظام الناجر الاستشاري .

کها ان استخدام هذا النوع من الناچیر فی الدول التبقید لا بشده مدم لمکانیت تطبیعته فی حصر بسیب اختلاف الظروف والبینة الانتساسیة ۶۰ فرق نفس الوقت لیس من المناسب القول بنطبیسق النظام « بریمته کما هی مجلیق فی الدول المتقیمة مها پنطلب دراسسه انظام و محرفة مدی ملاحة استخدامه فی محص .

٣ ــ لقد نوتشت وماتزال تنساقش مشــــاكل

من وجهة نظر المستأجسر

من زاويتي المحابسة الادارية والمحاسبة المالية . إما زاوية المحاسبة الادارية فتتناول انواع التأجيء برايا التاجيم (الاستثماري وصوبه " كتيم التاجيم الاستثماري ، وهذي ملائمة التأجير الاسستثماري لظروف الانتصاد المحرى - آما زاوية المحاسسية المليقة منتسلول المحالجية المحاسسية للتأجيبة المحاسسية للتأجيبة للتأجيبة المحاسسية للتأجيبة المحاسسية المحاسسية المحاسسية طبعة طبعة المراي

رئيس هيئة سوق المال ان هناك مشاورات تجرى بين وزير الاستثمار ومنظية المدات الابريتية ليده الامتباد على مثل هذا النوع من الشركات في محر (جريدة الاهرام بتاريخ ١١٨٥-١٨٨ ، من ٩) هغهج البحث: Restarth Methodology

يتناول الباحث ألمحاسبة عن التأجير الاستثماري | الاستثماري في الدغاتر والقوائم ال

منة بن المركات الأبريكية التي تستخدم تطسيام التأج القيمة الماليةللأسوا. النبية الحالبة للأسوار المكة المركة ا المستأجرة (با المليون، ولار) المستأجرة (بالماييون في ولا و Melville 1 5 Albertson's 111 Mercantile Stores θY Allegheny Airlines 17,1 Pan American Airways 0 4 4 American Airlines AYY Penny, J.C. 1 . . . Associated Dry Goods X . Y Pillsbury 417 0 Atlantic Richfield YOY Ramada Inna ٣1 Bestrice Food Co. 1011 Redman Industries 14 Burlington Northern 1.. Safeway Stores 1 - - 1" Dayton Hudson 77 Seaboard World Airlines T 129. Eastern Airlines A7 6 Standard Oil (Indiana) 174 Great A and P - . 111 Texaco 1.1 Hilton Hotels ξY Zimmer Hones 1,0 Roliday Inns 40,7 May Dept. Stores. 1.5

الصدر :

Joseph E. Finnerty, Rick N. Fitzsimnons and Thomas W. Oliver Lacase Capitalization and Systema tic Risk, » The Accounting Review (October 1980), p. 633.

انواع التلجي:

, قم ١٣ لحلس معامم الحاسمة الماليـــة الأمريكي

Financial Accounting Standards Board Statement No. 13, «Accounting For Leases»

مع مناتهمة المبررات النظرية للأهسد بهذا المنهج وتقييم هذا المنهج .

Research Limitations : هدود البحث

يقتصر البحث على دراسة النواهى المحاسبية التعلقة بالتاجم الاستشارى من وجهسة نظر المستاجر دون التعرض لوجهة نظرسد المالك أو المؤسر عسلى اعتبار أن تطبسل وجهة نظر الاغير تطاح الى دراسة مستقلة ،

المعاسبة الادارية والتاجير الاستثماري

Types of Leases

هناك نومان من التاجير : التاجير الاستثماري Financial or Capital Leases

والناهير الجارى او الخدىي Service or Operating بالتجرارى الو المساكر مله التاجع الاستكار ملى المستكر ملى المستكر ملى أو المساكر من المدوعات الى المؤجع رو التي في مجموعها تزيد من في الشراء الملاصول المتناه ويهتقى هذا المقد ينظل المؤجر الى المستاجر حتى السحة الاستكر من في المستحر حتى من من المن المائد والمستحرب المناس مبائلي - م - النح) لدم أحددة وخلال المناس المبائل من المناس المناس

لها التاجم الجارى أو الخدين غيرة، بأنه عبارة من مع مع تعد بمنظوم المناور المن

وتحت كلا النوهين من عقود التأجير ؛ قان الحق القانوني يكون للمؤجر ؛ الا أن الدخول في عقب

التأجر الملى أو الاستثباري يخلع عليه كثيرا من مسلمات قرارات الاستثبار بن قبل المسلمير لاسم سجود توقيغ المعتد مثل الملاوط الشرية المتقار بعرارات الدرية القرارات الاستخبار العسام العرارات المسلمين (Vancil, 1961: ويعامين (Vancil, 1961: ويعامين المسلمة التأخير بيسمين التأخير بيسمين التيام واحداد التأجير بيسمين المسلمين المسلمين المسلمين المسلمين المسلمين المسلمين المسلمين المائية المسلمين المؤسسة مائية وشركة تابيان أو بنك المسلمين الوقت معقد المقالمين عشدة المؤسسة مائية وشركة تابيان أو بنك المؤسسة مائية (شركة تابيان أو بنكة المؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة المؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة المؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة المؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة مؤسسة المؤسسة مؤسسة م

وق نفس الوقت تعقد الغاتا مع هسده المؤسسة الملاقع على استئجار الاصل لمدة محسده و وتحت شروط معينة وهذا النوع من التأجير يعتبر نوعسا خاصا من التأجير الاستنجاري Weston and . \$86-388 : 386-388

و منديا تنخذ ادارة منشاة ما ترارا المستبريي براء امسل رأسمالي > امانهـ التدرس اجكاييـــــ التصول على هذا الامســل من احد مصــدون : الشراء أو التأجير ، وق هــدة الحـــالة عان ترار الشراء أو التأجير ، وق هــدة الحـــالة عان ترار المناءة تحتاج إلى هذا الاصل لمدة طويلة > عالمـــه مهترز نوع مان الاصول المائة - الهدا تعرب الحدا تعرب المنشأة تحتاج تاجي هذا الاصل ، علتها تــد تاجــا العرب المنشأة تاجير هذا الاصل ، علتها تــد تاجــا العرب

مزايا التاجير الاستثماري:

استخدام التاجير المالي او الاستثماري ،

أن تأجير الاصل الراسميلي بدلا من شرائه يمكن المساقة من تراه في مراه فد المساقة من تراه كلت تستخدم في شراه هذا الاصل وخاصة في طاقة الخبير من توقيع حصة من النقد الإخبيري وما يطلبه الامر من توقيع حصة من النقد الإخبيري كما التأجير يسمح بتوقيت عمل للانساق الاستثماري (1953-1958) كما ان مناك عددا من الاسباب التي تدعو المنشأة قرار الناطبة قرار الناطبة الرسابة التي تدعو المنشأة الى النقاقة قرار الناطبة (الستغماري منها: -

اً ... الحصول على أصول غير متوار * في السوق المطى ، حيث أن هناك كثيرا من الشركات الدولية التي تقوم بتأچير هذه الاصول تحت نظام التاجسير الاستشاري ،

الحيات المستاجر تدويل مخاطر الماكية الى المؤجر مفعلة عصلي المسلل الشأة عملي المسلل السيدة على المسلل المستخدسة المستخدسة المستخدسة المستخدسة المستخدسة على هددة الدسانة المستخدسة المناخرة المستاجر هذا الامسلل لمدة المحدود للجنب هذه الخاطر .

٣ - يسمح نظام التأجير الاستثماري بتوفي

Most Companies have been forced to ignore the premium rates of interest implicit in leases in order to obtain assets which they could not other wise afford (Katugampola,

1977 300).

إلا أن هناك من لا يتقق مع الراى السابق حيث يرون أن الشركات المؤجرة تستطيع أن تحصل على خصم كبير تتقاسمه والشركات المستطيعة مها يخفض من تكاليف التاجسير بالاهسسالة الى خيرة الشركات المؤجرة أن خفض تكاليف الصيافة مهسا يكون له الرق فحفض تكاليف المبابقة مهسا يكون له الرق فحفض تكاليف التأجير ، ويعبر من ذلك الاستاذ المستاذ عليه بنا المستاذ المستداد المستاذ المستاذ

This belief, leasing equipments must be more expensive than outright purchase, is frequently unfounded, in view of the cost saying obtained by leasing companies which are often not available to other companies. For example. Leasing companies are continually buying a wide range of (assets) from numerous manufacturers and the large discount they receive are often passed on to the lesses in the form of lower rentals. In addition. few firms can match the expertise of leasing companies in controlling maintenance costs or disposing of (assets) for the best prices (Murrell, 1082:625).

٢ - محدودة اجراء تحسينات عسلي الامسال المحتاجر ، فعليقا لمقد الايجار ، غان المسحناجر معادة جليفتع من اجراء تعسينات على الاصل بدون موافقة المؤجر ، أما أذا كان معادة الاصل عبلوكا) غلبة بين السميل أجراء هذه التحسينات ، كما أنه بن الصميه الحصول على تمسويل خارجي عسلي أصول مستاجرة حيث أن المغرض لا يبلك ضهاتا كليا في هذا اللمان

(Hawkins and Wehle, 1973: 54-55) و المباورت بنشاة المباورت بنشاة المباورت بنشاة المباورت بنشاة المباورت المباو

جويل بنسبة . . ! بر على عكس مصود التروض أشراء أمسول ثابتة والتي تقتضى ان يدفع المترض جزءاً من ثبن الشراء كمدنوعات عديمة > ونقيعه لهذا امان المترضى ينتسانى نقط ، ١/٨ أو ، ١/١ من لهذا الاصل - أبياً في حالة التاجير الاستشراص عليه بنا المساطا دورية بقتلا عليها بطريقة تمكنه من المصول على حق استخدام كمين من الامسول دون الحاجة إلى الانتراض لشراء بنال هذه الامسول وطي هذا قال الانتراض لشراء بنال هذه الامسول على المتدرة الانتراضية المستقبلة المؤشاة

.(Pierce, 1975:33-39)

 إ __ يسلمح التلجير الاستثماري بتجنب السياسات المالية المقيدة مثل القيود على التهويل المستقبل ، والحد الادني من رأس المال العامل . وتحني مثل هذه الثيود في عقود التنجير الاستنهاري يعطى المستاهر مرونسة أكبر في أدار و شستونه (Weston and Brigham, 1974: 388). . . المالية . م انخفاض حركة الإقراض الدولي منذ اوابل عام ١٩٨٢ نتيجة محبوعة من العوامل الاقتصاديه والسياسية والتي أدت إلى انخفاض كل من الطلب المالى على الاقتراض ، وقدرة البنوك الدولية على التوسيع في منح القروض بنهس المعدلات انسريعه التي سجلتها في اعتاب ارتفاع الاسعار الماليب للبنسرول في ١٩٧٣ - ١٩٧٤ ، كبسا أن شروط الاتراض تتجه الى أن تكون أكثر صعوبة بالنسبه لبعض الدول المقترضة سسواء من حيث ارتفساع الهسايش فوق سيعر الفائسدة أو قصر آجسال الاستحقاق (البنك الاهملي المصري ١٩٨٢ : ٣١٧ - ٣٢٢) . هذا الاتجاه في حركة الاتراض الدولى سوف يظهر اهبية التاهسير الاسستثماري الدولى كبديل لقسرار الاقتراض السدولي وشراء الاصول الراسسالية من الخارج .

عيوب التاجير الاستثماري: ...

1 — أرتفاع تكليف الفائدة ، أن مقدد التأجير السبغيرات لا يميل تكليف الفلدة مراحة ؛ ألا الاستغيارة كل مرتفع للهلوج الدرجة أنه ؛ ألا يميل المائات قد تكون المثلثاة في وفسح الحسن منديا تقديض الشتاري . ويحبر من مذيا تقديض الشتاري . ويحبر من ذلك الاستأذ
 2 من ذلك الاستأذ

It is obvious that leasing costs of more than buying and cannot be justified economically. Why then have we had a boom in equipment leasing over the past few years?





S = التيمة البيعية للنفاية

B = التيمة الدنترية للنفاية
 a = الحياة الاقتصادية للاصل.

n = الحياه الاقتصادية للاصل.
 ايا صافى القيهة الحالية لقسرار التأجير
 الاستثباري (NPVL) تكون كالآتى: --

NPVL (۲)

I = محدل الفائدة على الاموال التي تتترضها المنشأة المستأجرة Lessee's incremental borrowing مصدل المعتبار مصدل rate

IT ماق التبعة الإيجرية الدورية للتأجسر الاستثماري وهي البسالغ الدورية التي يدممسا المستاجر بعد خصم التكليف التعاتدية

Executory costs التي يلتزم المؤجر بدنه عها مثل التامين على الاصل المؤجر ومصاريف الصيانة .

ينفي التابية للتهوذ جين السابقين ، هناك بفردتان ينفي التابية التهوذ والمحلم ما مملا تكثير واسر الملا الستثير وحميا الملائد واسم المستثير وحميا المستثيرة ، لما يحدل تكلفة راس تنترضها المنشأة المستثيرة ، لما يحدل تكلفة راس المساب هذا المحروع (السوى المسلم المستمين المشروع (اسمع مائية – اسمع مجائزة ، مستدات المشروع (السوم المائية – اسمع مجائزة ، مستدات مسابر هذا المحدل على هيئزة عملينية لكل مصدر مستدات بمسادر التهويل وكلية حمايا تكلفة كل مصدر ، الم

Weighted average cost of capital . after-tax cost

اما تكلفة السندات فهى تكلفتها بعد الغيرائب ره فاذا كان سعر فالسدة

السندات ۱۰٪ ومعدل ضرائب الدخل ۶۰٪ ، غان سحر فائدة السندات في هذه الحسالة يكون ۲٪ (۲۰٪ ۱ سـ ۱۰۰۰ و بالنسبة لتكلفة الاســـهم

المنشأة في استخدام الاصول المسيناجرة المتدادمة مها يضعف من مركزها التنافسي برقع (أو عسدم خفض) تكاليف الانتاج ومن ثم رفغ أسعار بيسع منتجانها لتنبكن من تحقيق أرباح .

· تقييم قرار الناجي الاستثماري :

Capital Lease Evaluation

لتقييم قرار التاجير الاستثباري ، غان البحوث في مجال المحاسبة والنمويل تحتوي على المسديد من النباةج والطرق ، الآران هذا الباحث مسموف يناتش طريقت من تحصوع الماحة».

الطريقة الاولى : الاختيار بين التلجير أو الشراء Buy or Lease Decision

في عام ١٩٧٢ تدم الإستاذان Johnson and Lewellen

طريقة تحليلية بمقتضاها يقارن مباق التيبة الحالية المترتبة على قرار شراء اصل ممن يصاق التيبة المللية المترتبة على امستثجار هذا الاصل ، وقبول البديل ذي مساق القيسة الحالية الاطل

هدا الاصل ، وقبول البديل دى صدى القيصة الحالية الاعلى الحالية الاعلى (Johnson and Lewellen, 1972: 815-823

وتتخلص فبذه الطريقية في المادلات الآتية : __

صافى التيمة الحالية لترار الشراء

كالاتى: (١)

حيث أن : C = ثبن الشراء النقدى للأصل الذي تقـرر

اقتفاؤه r = معدل ضرائب الدخل (ضريبة الاريساح

التجارية والصناعية) $R_{\gamma} = 1$ التنقلت القدية الدورية الداخلة تبسل الفرائس والاعلاك كتنيجة الاصراء الاصل Dt = قسط الاهلاك الدوري (والذي توانق

NPVP = - C +
$$\sum_{k=1}^{n} \frac{(1-r)^k + rD^k}{(1+k)^k} + \frac{S-r(S-B)}{(1+k)^n}$$
 (1)

$$NPVL = \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) R_{t}}{(1+K)^{t}} - \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) L_{t}}{(1+1)^{t}}$$
 (1)

ولقد عرفه الراى رقم ١٣ مجلس معلير المحاسبة المالية الامريكي بالتعبير الآتي :

The rate that, at the inception of the lease, the lesse would have incurred to borrow the funds necessary to buy the leased asset on a secured loan with repayment terms similar to the payment schedule called for in he lease (AICPA, FASB Satement No. 13, par. 5 (0).

هذا ويلاحظ أن القند (العمامي يوجه اللي طريقة الامتياري من التأجير أن القراء في تقيم التاجير الامتياري من قسراز الامتياري من قسراز التمرول ، فالمحلة القراء (الاستثمان) وقرار التمرول ، فالمحلة الابلى من أن تقر النشاء ما أن أنات عن حاجة اللي المصول على أصل ما ومن ثم قاتها تقرر طريقة المصول على أصل ما الاسال ابا بالتاجير الطريقة المصول على هذا الاسل ابا بالتاجير الاستثماري بديل مشابه من فاحيسة التاجير الاستثماري بديل مشابه من فاحيسة Bierman and Smidt ناتريا ، ويمير الاستثماري من المؤلمة :

Because the lease is presumed to require h contractually predetermined set of payments, it is reasonable to compare the lease with an alternative type of financing; available to the company that also required a contractually prodetermind set of payments, that is, a loan... (Thus) we are only determining whether leasing or borrwing is preferable (Bierman and Smidt, 1975; 2721).

ولهذا فان التعليل يجب أن يركز على قــرار التحويل بالقارنة بين قرار التاجير الاستثماري والاقترنت لقراء العالم معا بقضى تقديم الطريقة الثانية لتقييم قرار التاجير الاستثماري * الطريقة الثانية : الافتيار بين التاجير أوالاقتراض Bornwor (Lesse Decision)

 المناز ة ، فهي عبارة هن معمل التوزيع السنوي الصحد في الصحد في الصحد في الصحد لا التحد لهذه الاسبع . وحيث أن توزيعات هدف الاسبع . وحيث أن توزيعات هدف عبار المناز عليه المناز المن

الساهمة النسبية ٪ ۲۰ ۱۰ ۲۰	(بالليون جنيه) ۳۰ ۱۰ ۲۲	بيسان استهم ممتازة استهم تعادية ارباح محتجزة
×1	1:-	ارياح محنجزة

واذا فرض أن تكلفة كل مصدر من المصادر المصابقة هي ٦٪ 4 ، ١، ٢ /١٪ ٢٠٪ ٢٠٪ عطى التوالى ٤ فان حساب المتوسط الرجح لتكلفة راس المال يكون كالآمي :

التكلفة المرجمة	تكلفة مصدر راس المال	الساهية النسبيه ،	بيان
(%)	(%)	(%)	
۰ ادا ۱۰۰	1	٧.	سندات
۲ . .٤	. 1.0	1.	اسهم ممتازة
١ ٨٦	11	۲.	اسهم عادية ارباح محتجزة

المتوسسط المرجح لتكلفة راس المال

ا بعدل العائدة على الإدوال التي تقترضها النشأة الستادرة والذي يستخدم في البحاد التيمة الحالية الاستشاري الحالية الاستشاري غيو اتل بعدل عائدة يكن بمتنضاه الانتراش الدوري للإدوال الللارمة أندا الاستلازات المسالة الإعراض المتعارضة المسالة ا

finance the purchase of the asset by a loan, the particular loan repayment schedule chosen will not affect the present value of the loan (Bierman and Smidt, 1975: 271).

ريستنتج معنل القصم من المائلة الآتية : (٢) حيث أن :

تقرر اقتناؤه الرفيمة المتقدى للأصل السذى تقرر اقتناؤه الرفيمة المقرض . • الله المسائدة المنطقة المنطق

M^{*}T = قيمة المدفوع دوزيا سدادا الحسائدة القرض واصل القرض · ع = مدة القرض ·

ر - عده المرس الذي يجب استنتاجه من المعادلة السابقة .

وبعد اجتساب معدل الخصم عان الخطوة التالية ومعد اجتساب القيمة المالية للتشقات القدسية هن احتساب القيمة على كل من قسسرار التأجير الاستثماري والانترافي وشراء الأميل وقيسول الاستثماري التهمة العالية الاطل وتلخص هدف الطريقة في المالية (لالتاء وتلاخص هدف

فكرة هذه النماذج نتجت من القراعات الاتهة :

Burrows (1977: 437-442), Dopuch, Birnberg, and Denski (1974: 237-250), Henderson (1976: 147-151); and Katugampola (1977: 300-302).

القيمة المالية المتدفقات النقدية الخارجسية نقيجة قرار التأمير الاستثماري (PVL) تكون كالآتي : (2)

أما القيمة المالية للتدفقات النقدية المارجه نتيجة الاقتراض وشراء الاصل (PVP) تكون كالاتى : _

$$C = \sum_{\ell=1}^{n} \frac{Mt}{(2+1)^{\ell}}$$

$$PVL = \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) L_{t}}{(1+1)^{t}} + \sum_{t=1}^{n} \frac{(1-r) O_{t}}{(1+K)^{t}}$$
 (1)

$$PVP = C + \sum_{k=1}^{n} \frac{(1-r) P_{t} - r Dt}{(1+k)^{t}} - \frac{S-r (S-B)}{(1+k)^{n}}$$
 (a)

لشراء أصل معين ، قأن اقساط الاهلاك الخاصة بالأصبل والفوائد البنوبة التي تدفع على القرض حتى تمام سداده تعتبر أعباء تحميلية على الارباح (كممر وفات ابرادية) ، كما أن طريقة الاهلاك الستخدية تؤثر على هذه الاعباء التحملسة . ممندها تستخدم اهدى طرق الاهلاك المعطل مثل طريقة القسط المتناقص ، غانها تسهم بدفسم ضرائب منخفضة في السنوات الاولى من حياة الاصل ويقم ضرائب مرتفعة في السنوات الأخيرة مما يعظم من القيمة الحالية للأدخار الضريبي . لهذا قائد من المنطقى أن يطيق الدير المالي لأي منشاة في تخطيطه لضم إلى الدخيل القاعيدة المامة الآتية : هندما تكون هناك الرصعة قانونية للتمتم بمبزة ضربية فانه يمب التمتم بهبذه المزه عاملا وليس اعلا (Horngren, 1972: 502). ومن ثم بر مافتراض ثبات الموامل الاخرى بـ فان تطبيق قواعد الاهلاك المجل قد يشجم قسيرار الاقتراض لشراء الاصل بدلا من استحباره كما أن تطبيق قراعد الل حرية في حسباب الاهلاك (مثل اتباع طريقة القسط الثابت) قد يشجع قرار التأجيز الاستثماري •

كل من البديلين ، نقى هسالة الانتسسرافي

يشجم عران انتجيز الاستخداري طبقاللطريقة والقيم قراد الإسلام الاستخداري طبقاللطريقة الثانية ، فإن الامر يقالب حساب معدل الخصص الذي على الماسم تقدر القيمة الصالية لخفيصات الإيجازات الدورية وهو المدل الذي يوسب أن يسأوى قيمة القرض (قدن الشراء الفسودي للاصل بالقيمة المائية لجيدل الدفرعات لهذا المذخر بالواتحة * ويعيز الاستادان المذخر بالواتحة * ويعيز الاستادان

من هذه النكرة Bierman and Smidt

... if the discount rate used in the

analysis is the same as the interest

rate that the firm would have to

pay if it actually attempted to

يقولهما :

_ 'eA -

حيث أن :

O_T = النكاليف النقسدية الدورية نتيجة قرار المشراء الاستشارى لملأصل · P_T = التكاليف النقدية الدورية نتيجة قرار Rola الأصل ·

أما باقى المنظلمات فهي كمييا وريت في الطريقة الاولى (المادلات (١) ، (٢) ٠ ويمكن توضيح هذه الطريقة بالثال الرقمي الحي: ـ تررت منشأة ما شراء الة تبلغ تكلفتها الغررية ١٠٠٠٠ جنيه وعمرهـــا الانتاجي ٥ بمنوات وأمام المنشاة بديلان : البديل الاول هـــو ان تقترض مُبلغ ١٠٠٠٠ جنيه وتشترى همذه الالة على أن تقوم بسداد هذا القرض على خمسة الساط سنوية متساوية تيمة كسل منها ٢٦٠٠٠ جنيه وأن تنفع مصروفات صيانة سنوية ١٠٠٠ الآلة متابل ايجار سينوى تيمته ٢٨٠٠٠ جنيه ومصروفات تأمين سئوية قيمتها ٥٠٠ جنيه ٠ هذا ومعدل تكلفة رأس المال لهذه المنشأة ببلغ ١٥٪، كما انها تستخدم طريقة مجمع أرقام السنوات sun of years digits في حساب قسط الاهلاك المدنوى مع عدم احتساب اى قيمسة للنقايسة ومعدل ضريبة الدخل (ضريبة الارباح التجارية والمساعية)يبلغ ، ٤ /اللاختبارين البديلين قان التقييم يتم على الخطوات الآتية :-

\" يملسب معنل الخصم الذي على الماسه تقدر اقدمة المالية لمنفرعات الايمارات الدورية باستخدام المعادلة رقم ٣ كالآتي :--

المايلة رقم 3)

 ٣- القيمة الحالية للتدفقات النقدية للخارجه نتيجة الاقتراض وشراء الأصل (باسمستخدام للمائلة رقم ٥)

ويمقارنة القيمة الصالية لتكلفة الاقتسراض والشراء بالقيمةالصالية لتكلفةالتاجير الاستثمارى . الاستمادة الانفضل اتضافة السسرار التأجير " الاستثماري بدلا من قرار الاقتراض والشراء وذلك لاتخفاض تكلفة الاول من الشاني .

ملاعبة التاجير الاستثماري لظروف الاقتصاد المري :

أن تطبيق نظام التأجير الاسمستثماري في المجتمعات التقدمة لايعنى تلقائيا انه يمكسسن (أولا يمكن) تطبيق هذا الاسلوب أي السلل الاقتصاد المصرى • أن الأمر يمتاج الى دراسة متاتية للموضوع ، وإذا ما كانت دناك فسائدة من استغدام هذا النظامةانه يجب تذليل الصعوبات التي تمترض تطبيقه ٠ فاذا كانت كثير مــــن الشركات تستورد تجهيزاتها الراسمالية مسن الغارج فان عذا يستدعى تدعيم هذاالنظــام بتشجيع الشركات الاجنبية التي تعرض خدمسة التأجير الاستثماري بفتح فروع لها في مصر ، خاصة وأن المصول على المملات الاجنبية عن طريق الاقتراض لشزاء ألتجهيزات الراسمالية ليس امرا سهلا • فقدرة الشركات التي تعمسل في مصر (محلية أو أجنبية) على الاقتراض من المارج محدودة بسبب ثوقع تخفيض قيمة الجنيه المرى بالنسبة للعملات الدولية الاساسية وذلك لموامل كثيرة منها:

١ ـ زيارة عملات القضم عي مصر مقارضة يعمدلات القضم في الدول الاخرى والتي فها مائقات اساسية في القهارة والاستقدار مع مصر والذي يؤدى الى نقص حجم الصادرات المصرية وزيادة عجم الواردات * هذا المؤففة لد يذهب المحرية المحكمة الى تخفيض لقيبة الجنبه المحري لزيادة



قد يزيد معدلات التضخم والذي قد يؤدي الي ا تخفيض قيعة العملة •

 التزايد المستمر في الفرق بين سعرالتبادل الرسمي وسعر التبادل الحر والذي قد يدفـــم الحك مة ألى تخفيض قيمة العملة ›

والجدول التالى يعرض لبعض المسؤشرات الممزية الرتبطة بعدالات التبادل .

الماسرز مسلى التصسدير وانتاج المسلح التي تستورد ٢ مع مهز البيزان التجاري والذي قد ينفسح المكومة التي تخفيض قيمة الجنبه انقيبدالوارادت و ترسيع المسارات و ترسيل الشعر الشدر و والسدى

جــــــد ول رقم (٢) مؤشوات ترقع تنفيض *قيمة الجنيــــه الحـــــــ*رى

عبدز البيزان التجارى (بالطيون جنيسه)	% التغيريان نبو النقود على السنه السابقــه	نو إلظبـــود (باابليون جنيه)	لتيسادل جنوسة الحسر	د ولاړ لکل	النتب
2,771 1,171 2,00.7 1,171 2,171	Y,1 17,0 YY,1 YE,Y 15,5 15,5 YE,0 YE,0 YY,0 17,0 HT,6	0 6 7 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	ارا ۱مارا ۱مارا ۱را ۱را نمیر غییر غییر غییر غارا غییر غارا غیر ارا ارا ارا ارا ارا ارا ارا ارا ارا ا	7,17 7,17 7,000 7,000 7,000 7,000 7,000 7,000 1,571 1,571 1,571	**************************************

<u>السدر:</u> الاعدة 1 ه ۴ ه ه البنك الاهلى السمرى ه النشرة الاقتصادية (السدد الأول) ١٨٨٠ للعدد الرابع ١٩٨٧ عسيد ٢ من صام ١٩٠٠ - ١٩٧٠ من :

Franz Pick, cd. 1975-1976 Pick's Currency Year book, New York: Pick Publishing Corporation, 1976, P. 197

عادی ۱۹۷۸ ، ۱۹۸۰ من :

U.S Department of State-American Embassy, Cairo. Foreign Economic Trends-Egypt. Washington, D.C., November 1980, P. 10.

غير مقور متوادر

التماداً على البيانات السابقة ، فانه يمكن القول أن أخطار أسعار التيادل للجنب المحرى المولى القول أن أخطار أسعار التيادل للجنب المحرى الشركات عن الاقتراض من الغارج لمسراء المدات والتجهيزات الراسساية ما يقهسر مضرورة التركيز على التأجيز الاسستشاري المساية عنى يمكن للشسركات في مصر أن تستقيد من التكنولوجيا المطورة في المشارة عن

الماسية المالية والتاجير الاستثماري

(FASB Statement No. 13 «Account-

ing for leases»)

وروجع السبب في تهنى هـــذا الرأى الى ان ان الماملة الماسية للتأمير قد لاقت بمدّنـة الماسية للتأمير قد لاقت بمدّنـة الماسية واسمات المهنية والعلمية المهنمات المهنية والعلمية في الولايات المنحدة ، وقد جاء هذا الرأى نتيمة لهذه المئلة لشات والمهميث ؛

ريفتقني الرأي رقم ۱۳ فان هناك فرمين من التأجير: التأجير الجاري والتأجير الاستنماري (الراسمالي) - ولتقليل الاختلاف أل القسير بين هذين الغرمين من التأجير (والشار اليهما أخيداية البحث) فأن الرأي رقم ۱۳ يتطلب مسن المنتاجر أن يراسمل التأجير

(Capitalise the lease)

(كأصل فجانب الاصول من قائمة الركز المالي وظهور الالتزامات المقابلة لهـــدا الامل في جانب الخصوم من الميزانية) إذا توافر واعد از اكثر من المعايير الاربعة الاتية في بداية عقد التأمير (FASB Statement No. 73, 7979-7)

١ــ اذا كانت ملكية الاصل تتمول أو تنتقل
 الى الستاجر في نهاية عقد التاجير *

Y – أن عقد للتاجير يسترى على خيسار الشراء التقاوشي Dargain Purchase option الشراء التقاوشي وهذا الشرط يعكن السنتجر من شراء الاصل بين القيمة البارية المتوقعة في تاريخ ممارسة هذا الغيار كما أن القرق بين الشراء التقاوضي والقيمة الهارية المتوقعة يجسب أن تشرط حتى يمكن كبيرا حتى يمكن ممارسة هذا الشرط حتى قبل المنتجر.

٣ ـ أن مدة عقد التأجير تعامل ٧٠/ أو أكثر من الصياة الاقتصادية المقدرة للأصل المستأجر .
 ٤ ـ أذا كانت القيمة المصحالية للمدفرعات التحاليف التحصيلية (لاشمل التكاليف التحصيلية وهدوية)

التأمين ، والصححيانة ، والضحرائب التي يدفعها المؤجر) تعادل او تزيد عن ٩٠٪ مسن المتيمة الجارية للأصل المؤجر ٠

واذا كان عقد التآخير الإيشمل ايا من المايير السابقة فان هذا التآجير يصنف ويعامل كتأجير جارى أو خدمى •

البررات النظرية لتبنى المعايير السابقة :

لمرفة واستكثاف البررات النظرية لوضع معايير محددة لتصنيف انواع التأجير قانه يمكن ذكر النقاط الاتية :

(f) أن منهج وضع معايير محددة للمعالجة الماسبية لناحية أن مشكلة معينة يلقى تابيب...ا واسعا من جموع الباحثين في الجامعات ، مديري الشركات ، المحاصيين ، ومستخدمي البين...انات والقوائم للالية .

نهذه اللقات تمتقد أن وجود مجدوءة مصن المايير الماسيية بمكن تطبيقها بطريقة موصدة على بملايقة بطريقة موصدة المايير المايير المايير الماييرة بعن على المعام المعام مقايس واجراءات متعددة أن وحدات قبل المساحة قد يؤدي الي نيس وميم فهم من من تفصيص غير سليم الموارد الماحة في سرية من من تفصيص غير سليم الموارد الماحة في سرية بمن الماية ومن المناسبات مصل على أمو اللك بعض المنشسات مصل على عدد الاجوال بعض فائدة اقل على يمكن المناسبة عن المناسبة عن طبية المناسبة عن المناس

هذا على الاقل قد يؤدى الى تضييق مجموعة البدائل القبولة

(Dyckman, Downes and Magee, 1975: xii)

(ب) يهد الماسيون معايير كمية مصحيدة تغيرهم كيف أن عقد التأجير يقترب من عقد الشراء بتطبيق نسب محددة مثل ٧٥٪ محصن هياة الاصل أو ٩٠٪ من قيمة الاصل ، وهسدا

•>

على الحياة الاقتصادية له • كما أن الدفوعات التأجيرية الدورية يجب أن توزع بين تففيض الالتزام ومصارفيه القائدة بطريقة تنتج مصـدل نائدة ثابتا على الرصيد التبقى من الالتزام (FASB Statement No. 13, par. 10-12)

هذا ويلاحظ أن أهلاك ونقاد الاصلى المستاجر وتخليض الالتزام المغابل لهذا الاصل همـــا اجراءان محاسبيان مستقلان خلال مدة العقد فالمستاجر يهاك الاصل طبقا لسياسة الاهمالات المخاصة به دون الارتباط بالمنغ الذي يخفض به الالتزام و لترضيح ذلك يمكن عرض المشال التالي .

أستاجرت عنشاة الله لدة ٥ سنرات على أن ستفع الساطا سنرية قيمة كل منها ١٠٠٠ ومعال اللائمة الدوري الذي يمكن بمتضاء الاقتراض الدوري الكحوال اللائمة لشراء الاصل المؤجر على القساط مر ٢٠١٧ أن القيمة المتالية الإصاط التاجير الاستثماري تكون ١٣٠٠ جنبهات الجدول التابي يلفص الهائك القيمة الحالية للاصسال التابي علاص من القائدة المحالية للاصسال التاجير من القائدة المركة ،

المبررات النظرية لتبنى المعاملة المواسسيية. السابقة :

(ا) الأصول المستأجرة تعتبر موردا اقتصاديا Economic resource.

فالاصول التي تموزها المشاة وتثبتها في قائمة المركز المائي يجب أن تعكس جميع الموارد الاقتصادية للوحسدة والتي يتوقع أن تؤدى خدمات اقتصادية مستقلة • لهذا فعندما يكون التاجير الاستثماري _ كوسيلة بديلة للحصول على الشيمات الاقتصابية - غير قابل للالغاء ويعطى نسبة كبيرة من الحياة الاقتصادية لملاصل فان المستاجر يحصل على حق استقدام الاصل وان كان ليس مالكا لهذا الاصل · نتيجة لهذا فان المعاملة المجاسبية يجب ان تركز عبلى التشايه في الفوائد الاقتصادية المتوفرة لكلى من مستاجر الاصل واغر مالك لمثل هذا الاصل٠ والتفاشي عن هسده الحقيقة يغفل المسحواره الاقتصادية المتاحة المستأجر وننك بالتركيز على ملكية الاصل في نهاية عقد التأجير والذي تكسون قيمته ضئيلة ف/ذلك الوقت • (﴿) يساعد على قياس ومعاملة عقد التأجيد كميا في
الدفاقر القرائم المالية - أعندما يكون 9/ي إل
الدفاقر القرائم المالية - أعندما يكون 9/ي إل
مرتبلة بعقد التأجير، فان هذا يمنى أن للأجحر
وراساهم في مصارمتهما على المبلغ القابلالجوب
الاصل برليان عالية وأهمية على حقيقات أن
الأصل برليان عالية وأهمية على حقيقات أن
المستاجر سوف يقيصل المورث الأكبر من مخاطر
والاسامادية للاصل - كما أن نسبة - أي من قيمة
الاسلمادية للاصل - كما أن نسبة - أي من قيمة
الاسلماعور على مضاطر الملكية بالنسية
المساتعور - المساتعور على مضاطر الملكية بالنسية

(د) أن البحوث والدراسات الماسبية تؤيد التطلبات والمغاير الله نص عليها الراى رقم 17 فيات عدم عليها الراى رقم 17 فيات عدم التأمير تقبل صحدور الراى رقم 17 والتي ساعدت أن تقوير هذا الراي وهم 17 والتي يمكس (الاستجابة للبحاء في بضرورة الاختفافي المصابان لتنائج المحصوت والدراسسات للماسبية في المصابان لتنائج المحصوت والدراسسات لياماييز الماسية الماسبية علمانية كالمانية في تقالية وكفاءة هذه المعايير الماسية لريادة تعالية وكفاءة هذه المعايير الماسبية

(Beaver, 1973: 49-50) الماسية والتقرير عن التاجير 'الإستثماري Accounting for and reporting on leases.

ليقا للراي رقم ١٢ مان المستأجر يصحول التجير الإستثماري كاصدل وكالتزام طبقا للقيمة السوقية الجارة للشعمة العدم الدوقية الجارة للشعمة المنافقة المسابقة الاستاجر بالنسبة للاصدال المسابقة المسابقة للاصدال المسابقة المسابقة للاصدال المسابقة المساب

* The Accounting principles
Board (APB) StatementNo. 4 defines assets as «economic resources
of an enterprise that are recognized
and measured in conformity with
generally accepted accounting prin-

ciples». The following characterstics are essential to consider the event as an asset:

r — There must exist some specific right to future benefits or service potentials. 2 — The right must accrue to a specific individual or firm.

3 — There must be a legally enforceable claim to the rights or services

(Hendriksen, 1977: 256-258).

جسسدول رقم (۲)

جدول أهلاك القيمة المألية للأصل البيجسيس

	القافـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الندفوميسات	الرميد التيق في	النية
الستهلك من القرض	7/17	المنهــــه	نهاية المنسسه	البيسة
			77.0	مفسر
A.F.o	577	1	W • WY	١
740	770	1	74.7	٧
717	YAX	1	1710	۳
YAY	7.7	1	X97	٤
۸۱۳	1.4	1	مقسر	•
77.0	1790	a · · ·		

قالاصل السناجر سوف يسجل بقيمة قدرها ه٣٦٠ ويخفض بنسبة ٢٠٪ أو ٧٢١ جنبها كل عام (باستخدام طريقة القسط الثابت أن الاصلاك أو النقاد) •

> (ب) التأجير الاستماري يمثل التزاما مصددا An obligation

فتقرير الالتزام أن ألخصوم يعتدد على أهمية الاحتمادية الاقتصادية الاقتصادية المثل المنطقة الاحتمادية أن المتلا المستاجرة أن التناء أصول معينة ، فعندما يدخل المستاجرة أن عقد تأجيد لاسكن الفائرة أمدة سنوات فأنف

يحصل على سلسسلة من الحسقوق والغوالد الاقتصادية المتعاقبة والتي يتوقع أن تتنفق من استخدام الاصل المستاجر ، كما أن المستاجر يلام نفسه, بدفع مبالغ دورية منتظمة للمؤجد

مقابل الحصول على هذه الغوائد الاقتصادية وحذف هذا الالتزام من قائمة المركز المالي يؤدى الى تخفيض الالتزامات ،

(ج) الحاجة الى المتارنة The need for comparability

فالقوائم المالية لنشاة تستأجر اسلا معينا وأخرى مالكه لمثل هذا الاصل يجب أن تكون

تابلة المتارنة ، فجوهر الخدمات الانتصسادية التي تقديها هذه الاصول هي نفس الشيء الا ان . الصورة هي التي تختلف (ملكية الاصل) ، فاذا





العامل بعكس اذا ما اعتبر هذا التاجير تأجيرا جاريا أو خدميا * (Erickson, 1977: 52)

(ه) التأثير على قائمة الدخل

Income statement presentation

عندما يراسمل التاجير الاستثماري ، فيان قائمة الدخل تحمل بمصروفات الفائدة واهلاك الاصل والتى تتناقص سنويا خلال المي الاقتصادية للامسل وذلك بسبب تناقص مصروفات الفائدة عسلي الالتزام (بافتراض استمدام طريقة القسط الثابت في مساب قسط التفاذ) • ومن تاحية اخرى فعندما لا يراسمل التأجم الاستثماري ، قان المدق وعات الدورية سوف تجمل لحساب الدخييل في كل عيام لارتباطها بتصفية الالتزام بغض النظر عسسن الانتفاش في المقدرة الاقتصادية للاصبل بمرور الوقت • وهذا الاثر يكون ذات الهمية عندما يمثل الابحار بندا رئيسنا من المعروفات وحيساة الاصل الستأجر طويلة ، حيث أن الجزء المتعلق بالفائدة سوف يكون كبيرا في المبتوات الاولى ومنهج الراسملة للاصل الستاجر سوف يترك اثرا على قياس الربح الدورى ، ولتوضيح الاثر على قائمة الدخل يمكن أسستخدام البيانات الواردة في المثال السابق • قادًا اعتبر التأجير تأجيرا اجباريا أو خدميا فان المسدوقات السندية مقارنة بالمسروفات السنبوق أل حسالة التامير الاستشاري تكون كالاتي : _ هارت شركة ما حقا قانونيا على اصدل معين ولققت على دفع الصدا دورية خلال الحيساة الانتصادية لهذا الاصل غائه ينتج من ذلك اصسل طريق التأمير الاستشارى عائجا ملهبا النزام التأمير الاستشارى عائجا ملهبا النزام يعدن بدفع ايجار دورى مقابل حق استشام صدا الدمساء من أن حقيقة الاصلاء من مانين نصولا والتراجات على الدرضم من أن الشركين أصولا والتراجات على الدرضم من أن الشركين المواليات الانتصادية ليس نفس القيء لهذا الماسيي لكل من المسالف طالع التأمير الماسيي لكل من المسالف والمتازير الماسيي لكل من المسالف والمتازير يعدن الماسيي لكل من المسالف والمتازير يجب أن تكون مضاية انحقيق الثبات والمتازير يجب أن تكون مضاية انحقيق الثبات (Graham and Langenderfer, vigs; "

59-62).

(c) القياس المسميح لرأس المال The correct measurement of working capital

طبقا للراى رقم ١٣ غفرة ١٣ ، غان الالترابات الناتجة عن التأجير الاستثماري سوف تعسدد منفصلة في قائمة المركز المالي تحت عنسوان التزامات مقابل التاجير الاستثماري

Obligations under capital lesses تكون موضعها الفلس الاعتبارات الشاملة بالالتراءات الاعتبارات الشاملة بالالتراءات الأعسري بتصييفها التراهات خير التراهات خير متداولة والتراهات خير الله المال المعالم بالمستأجر حيث تزيد الالتراهات المهار المال المعاتم وعيث تزيد الالتراهات المهارية مما ينتج عنه وصيد أصغر ليأس المال المهارية مما ينتج عنه وصيد أصغر ليأس المال

لمبروقات السنوية		
تحت التأجير الاستثماري الفائدة + قسط النفساد	تحت التاجير الجارى	السنة
\\or = \\Y\\ + \&\\Y\\	1	1 7
14 = YY1 + YXA	1	1 7
$AYA == VY + Y \cdot Y$	1	
A	0	اجمائى

الافصاح عن التأجير الاستثماري Disclosure of Capital leases

بالنسبة للتاجر الاستثباري يتطلب السراي ,
ثم ١٢ أطهار الملويات الانحق في مطبي قائسة
المركز المالي: القيمة الإجمالية للاصول عسلي
المان طبيعة وطائقها ، مجمع الفائد المفاص
الاسترائي مصنفة الى التزامات عابراية وغير
الاستثماري مصنفة الى التزامات على القرائم
المالية حمل الملحظ عامي القرائم
المالية حمل الملحظ التاريخ في المستقبات
المالية حمل الملحات التاجيزية في المستقبات
التي تقرف نقيجة الحال سنة من المضمى مسنوات
التي تقرف نقيجة العالم اللهياسات والشروط القيسدة
ترزيع الارباح ، واصدار مسندات والقاجيد في
ترزيع الارباح ، واصدار مسندات والقاجيد في
نامانية المستقبات والمعالم عبداة
ترزيع الارباح ، واصدار مسندات والقاجيد في
فإن الإستادة والحدم على معياسة الالهماع هدفة

The role of financial statement data is essentially a preemptive one that is to prevent abnormal returns accuring to individuals... The policy is: if there are no additional costs, of disclosure to the firm there is prima facie evidence that the item in question ought to be disclosed. The relatively simple policy could greatly enhance the useful-fiess of financial statements (Beavert, 1973; 18 — 53).

من الاقتباس السابق ينفسح أن الرأي رقم
٢ المهم معاييد الماسبة المائية قد اتجسه
اتجاها سليما بترسيم مقلبات الإضحال الفاصا الفاصا المناص
المناها سليما بترسيم مقلبات الإضحال الفاص
الملاحظات على القرائم المائية تعيير طريقة غير
كافية للاقتصاح عن التكبير الاستاشاري ، ميث
المائية لايستريك كانيا قلاويم القرائم المائية قد
التأخير المستماري لكي يمكنه مقارنة مصدف
للتأخير المستماري لكي يمكنه مقارنة مصدف
المستريد المائية بالمائية المناسبة عن طريق من قائدة
المريق عن المواجعة عن طريق المائية المحدود
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية
كما إن قيمة معتوى المعلومات الوازية المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية
كما المناسبة المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات الوازية
كما أن قيمة معتوى المعلومات المستخدى
كما أن قيمة معتوى المعلومات المعتوى المعلومات المعتوان المعتورة المعتورة

هذا ريلاحظ أن عدم راسملة التأجير يؤدى على الترزيع مصريفات ألتأجير بالتساوى على مدة عقد التأجير وان يكن هناك أثر على عالمة التأجير تؤدى المان أن مجموع المائدة بالإضافة الى أقساط الدوريةالدفوعة النفاذ الدوريةالدفوعة في السنوات الاولى وتتقفض عنها في المستوات

و المستوات الولى وتتعلق سها و السورات الأخيرة ، كما أنه تصحت شمسروط التأجير الاستثماري تزيد الاصول أو الالتزامسات في قائمة المركز المالي •

ريلاحظ أن جملة المصروفات التي تحصــل ا لقائمة النخل خلال حياة الاصل تكون بتساوية تحت كل من التأجير الاستثماري والتأجيري لياري ، الا أن توقيت الاعتراف بالمصروفات ينتلف وهذا الاختلاف في التوجيد أدات فيصـــا للبشات التي تستخم الناجر بنسبة كمـــرة كما أنه أذا أعطيت الخيار بين استخدام نوعـــي الناجي في الدغار ، هم أن الاختــالاف ققط في الناجي في الدغار ، غم أن الاختــالاف ققط في العابية المحاسية

(Dearden and Shank, 1975: 300-303).

وفي هذا الشان تظهر اهمية المماسية عسمن من الاقتباس التالي :

The majorty of analysts and loan officers indicated that lease capitalization did not affect their evaluation of lessee firms. Yet, when asked to evaluate two economically identical companies that differed only in the method of accounting

for lesses, a lage number of these same individuals evaluted the company which didn't capitalize lesse obligations are superior. This is particularly perplexing in tha tithe subjects were told that only the accounting me



غلاميسة البعث

ان مزایا قرار التاجیر الاستثمـــاری هی مزایا نسمیة ولیست مزایا مطلقة لان هذه المزایا تختلف من وقت لاخر وتفتلف من منشاة الی آخری - کما ان الادارة عندما تقارن- قــرار

الاقتراض والشراء بقرار التأجير الاستثماري قانها يجب ان تدرس البيئة الخارجية التي تؤثر على مثل هذه القرارات ومن بين هذه العوامل السياسة الضريبية التي لها تأثير كبير عسلي قراري المتاجير أو الشراء •

ربالنسبة لتقيم قرار التأجير الاستثماري ، غانه تكلفة أيجار الاصل يجب أن تقارن بتكلفة الاقتراض لشراء هذا الاصل بعد الاخســــ في الاعتبار اثر الضرائب على كل مــن البديلين .

كما أن أخفاس أسمار التبادل للجنيد المصري راحتمال تخفيض تبيتة قد يؤدى الى أمجيام معظم الشركات عن الاقتراض من الفسائية مصا لاستيراد المدات والتجهيزات للراسمائية مصا ينظير أمعية التركيز على التاجير الإستشاري للاصول الراسمائية حتى يسكن الشركات في المصر أن مستقيد من التكنولوجيا المتطورة في الخار من سائية على التاليوريا المتطورة في الخار من سائية على المسائية حتى يسكن المتطورة في الخار من سائية على التكنولوجيا المتطورة في الخار من سائية التحديد المسائية على المتحديد المسائية على المسائية ع

وبالنسبة للمحاميسية المالية عسن التأجير الاستثماري ، يلاحظ أن ثبني السراي رقم ١٣ لجلس معايير المحاسبة المالية الامريكي والخاص

بالماسبة عن القلجير يستجيب لوجهة نظسر مستخدمي البيانات والقوالم المالية فيما تعلق بالتأجير باعتباره حدثا انتصاديا يؤثر عسملي

تقصيص الوارد بين الستثمرين بما يتطلب من اقصاح كامل لهذا النشاط وفي هذا المال يمكن الترصية باستخدام وتطبيق الرأى رقم ١٣ بالنسبة للشركات المحرية التي تستخدم التاجي

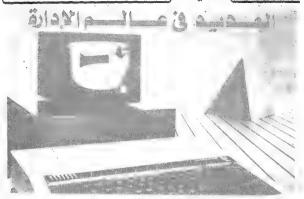
الاستثمارى وبعدها يمكن دراسة وجهة نظـــر الملسيين في تطبيق هذا الراى والمـــاكل التي تراجههم اثناء التطبيق تحسين وتطوير الوظيفــة المــاسيية لتقابل العاجات المتعددة استخدمي التي أثم المالية ،

كما أن أصدار الرأى رقم ١٣ يه /، الجاها صحيحا للمحاسبة المالية عن التاجع الاستثماري حيث أن المراسات والبحوث تؤيد استغدام هذا

الراي * أما المشاكل والمناقشات التي تشسان مول تطبيق بعض المايير قانه يمكن ملها بعد مول تطبيق بعدي ملها بعد المحلة الإيكن الترصية اكتسان باين منها مناقشات المحلة الإيكن الترصية باي تغيير في المحلمة لايمكن الترصية طبقا للراي رم ١٣ • و في هدف المحلسبين للجامعات ان تمقد دورات تدريبة للحاسب بين المحاسب الأداري أن يساعد الادارة في قدرات للحاسب الاداري أن يساعد الادارة في قدرات للشراء أو التأجير ، كما يمكن للمحاسب الأداري أن يستجيب لمحاليات الراي في قدرات للمحاسب المحاسبين للدارة في المحاسبين للمحاسب المحاسبين المحاسبين المحاسبين المحاسب المحاسب المحاسب المحاسب المحاسب المحري للمحاسب المحري للها في مناقس المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحال المحري المحرال المحري المحاسب المحري المحري المحاسب المحري المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحاسب المحري المحري المحاسب المحري الم

مراجع البحث من ٨٥





المنظهة الصناعة (ب) الإمتسوف. والتطوير (د) تطب وير الموارد البشرية ، يتكون مجلس التصاون الانتصادى المترح من ٢٠ عضب وا

يزكيهم الكونجرس ويمينهم الرئيس -ويضم ياعداد تتعساوية مطلين هن الحكومة وينشات الإعبال والمسال والملهة ، مدة عضسوية المجلس ١ سنوات ولا تمد الكر من تعربين مهمة المحلس استشارية وتنسيتية شاملة

للمعلومات واقتراحات السياسات المتعلقة باعادة تنشيط السسبنامة

الامريكية ، ويقدم المجلس اهماءات وبيانات عن الموقف الاقتصادي المحلى ا والعالمي ، ويراقب الطبيعة المتغيرة

للاقتصاد المسسناعي الاسريكي

تواجه الدولايسات المتحسدة الامريكية في الثمانينسسةت بعض الخيارات الدولية التي يغو الخيارات المتعالمة الراهنة التي يغو فيها أصحا سوء الإسستثيار في المناعة وسوء توزيع القسوة الماملة - او يمكنها أتخسساة طريق آخر يطور سياسسسساة الماملة - او يمكنها أكثر ثباتا ؟ وينبني استراتيجية صناعتة قوية تقبل في مجموعة من سياسات القبلال التجاري والاستثمار والمحسسات والتطوير والموارد التشريع أفقد قدم مجموعة من اعضاء مجلس الشابعة القوية ؟) والذي يعمد القهوم القانون الأراه مستوى والمقدم جني الان لإحادة نشسيط الصاعبة القوية ؟) والذي يعمد القهوم القانون الأراهادة نشسيط الصاعبة القوية ؟)

...

Stann N Lundine. "Now is The Time For A National Industrial Strategy." Challenge (July—August, 1983), pp. 16—21.

هذه ألميادين هي : () راس المال السنثمر (ب) التوانين والاجراءات

الدكتورة نادية الهددى مدرس باكاديمية السادات.

و وبمرض التقرام القاتون تلميس ويمرض التقرام القاتون المتحدث . و ه بنائل منظور هذه الاستراتيجية . و ه بنائل متوجه التطوير والسائل المسلمان المتحدث المسلمان المسلمات الاسلمان المسلمان المسلمان





المالية ١٠٤ كما معيعد الطس وينشر تقاريره عن توصياته بأولويات التطور الصناعي ، وتوصيات بشأن مشكلات محددة 6 كما سيعمل على انشاء لجان تختص بكل تطاع صناعي على حدة ، ويصدر توصيات عن التفسيحيات اللازمة لوضع استراتيجية معينسة موضع التنفيذ ، أو يوقف عمليـــات أو صفقات معيفة ، أما ينك النطور الصناعي عان ادارته تتبثل في ١٦ عضوا بمجلس الادارة ، ٤ منهم من مجلس التعاون الاقتصادي ، مسدة العضوية } سنوات لاتهسد اكثر من عترتين ، وتبخذ الترارات المالية للبثك في نطاق استراتيجية الجلس، وتتمثل العناصر الرئيسية لمهمة البنك في اته يوجه بواسسسطة الاستراتيجية الصناعية التومية ، ويمد المناعات الاساسية الحيوية النامية بجسزه من رأس المال الصبور اللازم لتشجيع أعادة تنشيط السناعة الامريكية .

...

The Business Month. «U.S. Business Downbeat On France». Dun's Business Month (July, 1983), p. 14.

اجريت دراسة حسديثة عن تأثير السياسات الحكومية مسلى منشآت الاعمال الدولية الامريكية في غرنسا شبيلت رجال الإدارة العليا ليده شركة دولية رئيسية حققت كل منهسا مبيعات بأكثر من ٥٠٠ مليون دولار المنشآت نواجه مسعوبات جمة ترجم لدرجة كبيرة الى السياسات الحكومية الغرنسية أكثر منهيسيا للظروف الاقتصادية العالمية ، نتيجة لذلك مان نسبة ٧٢٪ من هذه الشركات أعدت خططها للاستثمار خمسسلال الثلاث السنوات التادمة في دول الهسري في المجتمع الاوروبي، كمَّا أن تسبة ٦٤٪ منها لا تخطط لاستثمارات اخرى في فرنسا في السنقبلُ القريبُ ، وتسبب المحاولات الحكومية السيستمرة. لتحسين شروط العمل : انتاص عدد

أيام الاسبوع ، وزيادة قترة الإجازات

السنوية ، وزيادة مكافسات تسرك الخدمة ، وزيادة الحد الادنى للاجور ارتفاع تكلفة الإستثمار في قرنيما مما يستسبب قلقا واهتماما بالفين من جاتب مدمري الشركات الدوليسة الامريكية هناك ، الذين يرون ان هذا التحسين الستير لشروط العبل يأتى فالوقت الذي فرضت غيه القيود على زيادة الاسعار ، ولم ترتفسيع انتاجية العمال الفرنسيين لدرجسة مرضیة ، ویری اکثر من نمست هؤلاء المديرين أن برنامج الصوافز الذى تنبته الجكومة متعيز المبلحة الثم كلت الوطنية ، وبالرغم من ان نسبة ٣٩٪ من هذه الشركات الدولية تتلقى مساعدات من الحكومة الا أنها تأتى مساحبة لقيود كثم ة تفرض عليها من قبل الحكومة . أما أعظم الشكلات التي تواجه الشركات الدولية مهى مشكلة الربحية ، أذ أن أكثر من الثلث يخسر أموا لا بالعملة الفرنسيية ، وحتى الذين يحققون ارباحسسا بالفرتكات الفرنسية يجسدون من المستحيل عليهم تحتيق أرباح بالدوكار الامريكي لسبب هبوط تيمة العملة الفرنسية مئذ تولى الحكومسية الاشتراكية .

Irene O. Booker. «Management Errors Litter The Steps To The Closed Doors of 82.» ABA Banking Iournal (July, 1983), pp. 31—41.

في عام واحد توقف نشياط ؟ ٣ بنكا امريكا ؛ وهي سابقة ام بعدث منذ بالم ؟ عام ١٩٤٠ اعالاموا التي سبعت عام ١٩٤٠ كانت حقا فترة ماصفة ؤ تابيخ النبوك التجارية — وهسدة التحليل بنشتر اسباب شعف كا مدا التحليل بنشتر اسباب شعف كا مدا التحلد بن البنوك وق عام واحد ؛ وبا الذي الدي التربي ترعب تشاط هذه البنوك للعلقية ، ما يكان هناك — سريج من المنافذ البنوك الموامل البيئية و التركيب — التي التي المعرف المنافذ ، ما منك اسبط المنافز ، ما هناك اسبط المنافز ، ما هناك اسبط المنافز ، ما هناك اسباب أخرى المنافذ ، ما هناك اسبط المنافز ، ما هناك اسباب أخرى ؛

وهل بابكاتنا أن تحد أسباب القضور بنطل مواشهم المالية ، كها يقسم المالية ، كها يقسم التوري نسب الله مختارة فالإسراء التوري نسب كوبر (الامسول ١٨٤٤ فيلون دولار)) البيان ناشونال (الامسول ١٣٤ فيلون دولار)) وترويوليتان (الأمسول ١٣٤ فيلون دولار)) وتلاهوسان ناشيونال (الامسول ١٣٤ فيلون دولار) ، وتلاهوسسان ناشيونال (الامسول ١٣٤ مليسون

من هسده النسب : العائد على الأمنول _ الملكية الى الأصنول _ معدل استعادة القروض _ نم___ التروض ... عائد التروض وغيرها . ويالحظ التترير أن جودة التسروض كاثبته هاملا رئيسيا في توقف نشساط هذه البنوك ، وتظهر الاشمسمارات المحذرة في ألمه أمل الآتية : سياسات الاثتمان محل مناتشة _ اعتماد تقيل على المبالغ المستراء (بنسبك بن سيسكوير كان يهول ٥٢ ٪ من التروض والاستثمارات طويلة الأجل بمبالغ مشتراه) ، والدرهسة التي تمول بها الشركة المالكة للبنك متوتها المستثمر قبواسطة ديون . ان علامات الخطر يبكن التنبه لها حكرا عبل سنتين من أحتمال توقف نشـــاط البنك ، وفي كل الاحوال خان الادارة هي العامل الحاسم 6 مالتحليسلات تشير بصفة مستمرة الى أن أسباب اخفاق هذه البنوك وغيرها راجمع أساسا إلى تصور في الإدارة .

.

Willough by Ann Walshe. «Automation Outlook — 1983 Is Emerging As The Year of The Executive Computer.» Office Administration And Automation (July, 1983), p.

هـــــم ۱۹۸۳ هو عام « الكبيوتر الشخصي للبدير » . فيعد أن الكسب بنات الآلاب من المدين خبرة فيسة بالكبيوتر الملوف » بدأ التحول الى كبيوتر الكر توة وايضا اكثر تكلف يسمى « الكبيوتر الشخصي للمدير »



والقومية . . فالشركات التي أصبحت مبهورة بالبيعات في الاسواق الدولية كلما تشبعت الاسواق الحالية وبرزت الحاجة لخلق اسواق جديدة أخلت تتسامل عن كيفية تفصيل منتجات لتناسب الأسواق الجديدة يروسا هي الوحدات والانواع التي سيطلبهــــــا المستهلكون ، وتحتسد المنافسة بين الشركات الدولية لدرجة أن العديد منها يفكر بأن المائد لأ يوازى الجهد الذي يجب أن يبذل ١٠٠ الا أن هنساك تو ساعقة تدمع العالم نحو العمومية والشيوع .. هي توة التكنولوجيا ، والتي ومسلت الي مستويات بروليتارية في الانصالات والمواصلات والانتقال . . جعلت سكان الامساكن المعزولة والتاثية والشعوب الفقيرة تتطلم الى التحديث . . تقريبا كل فرد في كل مكان بريد كل الاشباء التي سمع عنها أو رآها أو جريها بواسطة التكنولوجيا الحديثة . . والتنجـة -حقيقية تجارية مستديدة من ظهور الاسواق العاليسة للمنتجسات الاستهلاكية النمطية وعلى نطاق لم

سيساعه رجال الادارة العليا الذين يلاحقو رالتعلورات الرائسسسدة في التكولوجيا على اكتشساك طسرق جديدة ومتعددة لاستفدام المعلومات والبيانات والاتصالات ،

Theodore Levitt. «The Globolization of Markets. «Harvard Business Review (May.—June, 1983), pp. 92—102.

في هذه التالة التوية الفريدة يؤكد المؤلف أن الشركات المملاقة الرائدة انتقلت من مرحلة التأكيد على منتجات معدلة لتناسب الستهلكين فيكل سوق او تطر مختلف ، الى تعديم منتجات نعطية عالمة حديثة ومتقدمة يعتمد مليها في الإداء ، وفي نفس الوقت سمرها تليل نسبيا ، لقد امسبحت الشركات الدولية التي تركز عسسلي تقصيلات السنهلكين في كل تطر غير تتلذرة على الاستفادة من هجم الاسبواق المرتقبة لنفس السبب ، أما الثم كات العاليبة مهى مقط التي منتبكن من نحقيق نجاح طويل الاجل بتركيزها على ماذا يريد الانسسراد أكثر من انزعاجها على تفاصيل ماذا يظن كل قرد أنه يمكن أن يفضل ٠٠٠ يجب على الشركات أن تتعلم النظر للمالم بامتباره سوقا واحدة ضخبة

المديرون ورجسال الادارة العليسسا الكبيوتر بدلا من الكتبة والفنيين ، لتد اثبتت الحاسبات الآلية في المقدين الأخبين تدرتها على زيادة انتلجيسة العمل المكتبي ، وقيمتها في انتساج تقارير اسرع ، ووثائق عالية الجودة بواسطة الكتبة والغنبين ، ألا أن مناك جانبا آخر من أسستعمالات الكهبيوتر لم ينظر اليه بجميدية ، وهو مقدرته على دعم تفكير رجسال الإدارية العليا في عمليات أتخساذ القرارات . وعلى عكس النظــــرة السابقة للكمبيوتر ، أي استعماله اساسا بواسطة الكتبة والتنيين . غان الكببيوتر الشخمى (PC) يتضى في استعماله مباشرة اذ يتدم لهـــم مجبوعة واستحقة بتنصوعة من التطبية صابت التي تتفصيص التحاليل والتقارير آلادارية ، والتبثيل البياني للمعلوم المات ، وأمكانات البريد الالكتروني، والمكاتات التعامل مع مراكز المطومات الكبرى ، وقد حتى هذأ الكببيوتر الجديد تجاحسا كبيرًا لدرجة أن العديد من رجسسال الادارة على جبيع المسستويات سيتفدمونه أو يخططون لاستخدامه ٤ هذا النجاح ينبىء بأن عدد مستخدمي الكمبيوتر خلال عام ١٩٨٣ من المكن ان يفوق ما كان عليه في الخمسسة والمشرين عاما السابقة - هو تاريخ الكبيوتر باكمله ، ويعمل غيسراء التسويق والاعلان علىالتنبيه بتصميم الكبيوتر الجديد (PC) ويرامجه المتكاملة بحيث تتطلب من المديرين أقل قدر ممكن من الجهد لتعلمها واقصى الاستعمالات المكنة لاستسيماب السوق الضخبة المرتقبة عبسسر الولايات المتعدة ، حتىيتم استغدامه بواسطة كل منائمي القرارات على كُلفة المستويات الادارية ، وفي جميع الادارة ، وفي الاجتماعات للحصول على تقارير مفيئة ، ولاردمال تعليمات للمنَّاطِقُ الْجِغْرِاغِيةِ الْبِعَيْدَةِ نَسْبِياً . . وللاتصال بمراكز المعلومات الكبرى .، وتمكين المحمديرين من عقد الاجتماعات وكل في مكتبه ٥٠ مها

-

يتميل الحد مداه من تبــــل ٠٠ ان

المنظمات العملاتة التي تعترف بهذه .

المتيقة الجديدة تحتق مكاسب هاثلة

من انتصاديات الانتاج الكبير في



التصنيع ، والتوزيع ، والتســويق والادارة . . أذ تترجم هذه المكاسب الى خفض في الاستسمار المالية ، ويمكنهم بذلك القضاء على المناسسين الذين مازالوا اسرى التبضيية الموتة للانتراضات التدبية عن كيف تجمل اسواق العالم . . في الثماينيات . . ذهبت الاختلافات المتاد عليها في التقسيمات القومية أو الإقليمية . . ذهبت تلك الابام حينها كانت الشركة الدولية تستطيع تسويق منتجات العام السبابق أوحتى منتجات التسل حداثة من النتجات القائمة _ للعول النامية ، وذهبت الايام التي كانت قيها الاسمار وهابش الربح والارباح الاجمالية للاعمال الدوليسة اكبير مما يتحتق من الاعمال المحلياة . . أن عالمية الاسعواق بين ايدينا الآن .. وبهذا ١٠٠ غان عالم التجارة متعددة الجنسية يقترب من نهايته . . و أيضا الشركة المتعددة الجنسيية .. مالشركة المتعددة الجنسية والشركة المالية ليسا نفس الشيء . . الشركة المتعددة الجنسية تعمل في اقطيسار متعددة ، وقوائم منتجاتها وتطبيقاتها الفنية والادارية في كل مكان بتكاليف مرتفعة نسبيا ، ، لكنَّ الشركـــة العالية نعبل شبات ويتكلفة أقييل نسبيا كما لو كأن المالم كليه ، او المناطق الرئيسية منه وحدة وتحدة م فهى تقوم بتسويق نفس المنتجات الخدمات بنفس الطرق ٠٠ في كل مكان في العالم .

Ralph Katerberg and Gary J.
Blau. «An Examination of Level
and Direction of Effort and Job
Performance.» Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 2
(June, 1989), pp. 249—257.

أختبرت هذه الدراسة العلاقية بين كل من مستوى الجهد واتجاه الجهد وبين الاداء وقوصلت الى أن الاثنين : اتجاه ومستوى الجهدد

»PORTER and LAWLER, 1968; PORTER, LAWLER and HACK-MAN, 1975; VROOM, 1964).

ومع هذا — وليبا عسددا بعض إلى الاستثناءات كانت الدائمية تعلى متغيرا واحد بسيطا ليس له ابعاد ، وهو « الجهد البنول » ، والذي عادة مايتاس بتقرير ذاتي عن مدى القوة التي حاول بها القد ، الها:

CAMPELL and PRICHARD,

نظرة تكن اكتبالا للدافعية ، في
محاولاتها لتعريفها : نفظراتها .
الدافعية بتب أن تقدر الاتجداء ،
الدافعية بتب أن تقدر الاتجداء ،
السلول . هذه النظرة ، والمسادرة في
للدافعية بتجال التعرير الذاتي السيط
عزمية الفرة التركيكين
عزمية الفرة التركيكين
تمينا أن تبابا أن تبيد المنافقة في المنافقة التركيكين
تتسابل من مدى ملائمة الانتخاصية
دون أن المنفية التي يوجه الهاء ويستدر بمها
هذا الصحد ، هذه الداسسة

تبابا أن تبال الدائميسة فون أن لنسام عن بدي ملائمة الاشطية المنية التي يوجه النيا ويستبر ليها هذا الجهد ، وهذه الدراسسة تلفذ في الاعبار أهية اتبوا البهد المعل ، ومن الاعبية بيكان بلاحظة أن غيرات * اتباه ألجهد "اكلسر أن غيرات * اتباه ألجهد "اكلسر وبالرغم من ترايد أهية * اتباه المحلة الجهد » الا ألمديد من الامسال الجهد » بعبدة في أجراءات العمل ، تمامى الفرد كمية كيم قبن * فعلق والوجابة والمعان * والعدات وغير هسالة والوجابة والعمل ، والعداساته لذلك غفى المديد من الوطاساته لذلك غفى المديد من الوطاساته الخارية والسعية بعد الإسراد أن عليم الحيد من الوطاساته عليم المديد من الوطاساته عليم الحدة الزراب العطاء

بتحركاتهم ، ومن المرجع أن تكسون الاغتلاعات في أداء كل منهم نتيجسة للاتجاه الذي اختاره ، أكثر مها تكون نتيجة لمستوى الجهد الذي بذله .

.

Robert W. Braid. «Seven Rules For Disciplining Problem Employees.» Supervisory Management (May, 1983), pp. 2—8.

يعد تطوير اتجاه معال لتطبيسق تواعد وانظمة العبل احسداهم التحديات التي تواجه المديرين على جميع الستويسات الادارية ، مانه وبصرف النظر بن مسدى معاليسة العلاقات الانسانية والمسسارات الادارية للبدير ، سيكون دائم.... هناك الموظف الذي يثير المساكل ، وما لم يطور المدير اتجاها ثابتاو اضحا وعادلاً للتعامل مع مثل هذا الموظف مان الروح المعنوية للادارة بالمبلهسا المشكلات تقترح الدرأسية بعض القواعد الاسماسية : ١ ـــ لا تفقيد أمسابك خامسة في الوقت الذي يبدّو غيه أن الطرف الآخر غت... اعصابه -- - ۲ - اعصل على كل المعلومات والحقائق تبل توجيسه الاتهامات ٣ ــ اتبع سياسة تتســم بالثبات غلا يجب ان تتمساهي من الاخلال بتواعد وانظمة العبسل في أسبوع ثم تثور وتعاقب في اسبوع آخر } ـ ركز اهتمامك على مشكلات اداء العمل بدلا من محاولسية حل الشكلات الشخصيية ٥ _ يجب اختيار الاستجابات الناسبة لعدم الالتزام بتوامد المبل وانظبته ، وتيدكر أن هدفك هو منع تكرار الاداء الذي تسبب في المسكلة وليس عداب الموظف على كل خطأ معلى أو متصور كمايجب الايكون الاجراء المتخذ قاسيا فيصبح غير عادل ، او غير حـــازم نيمنع تصحيح الاداء ٦ _ يجب ان تتم الفاقشات الخاصة بتصحيح الاداء بينك وبين الموظف اذ أن عكس ذلك . سيؤدى الى استبرار العسسداء بينكما ٧ ـــ احتفظ بمــــــجل مكتوب والجتمع ينترض الا يحدث في محيط بيىء تتو أقر عيه شروط التوازن ، و أذا كان صحيحا هذا المسوقف الذي تختلف فيه الكانسية والتشسيحيات الفردية والجتمعية عيجب علبنك الاشبارة الى ابتمادنا عن النزاضات نظرية التوازن النانسي

COMPFTIVE EQUILIBRIUM

THEORY

على ضوء حقائق الهجرة المقتتة للماملين في بلدان الشرق الاوسط . ويجد المؤلفان همسة اهتلافات : 1 بـــ عدم تأكد وأسع الانتشار ٢ ــ تلــة سرعة نبو الطّلب على العبالسية في الدول السنتيلة كليك : ادت أقامة شبكات الطرق والمواصلات والاتصالات وغيرها من الاسمال العامة ٣ - توة تائير العمالة المؤتتة على الجنمعات السنتبلة ، من حيث معتقداتها السياسية ومواتفها من مشكلات فرص الاستثبار والتوزيع النسبى لعوامل الانتاج ه مد مشكلة تطاع الزراعة ، انباط الميسرض والطّلب على العمالة نيه ، وتتبييم اسواق العمالة ، وعدم امكانيسة تحويل الماملين من تطاع الخر ، هذه المحددات الغبسة لا تعنى الاتجاه الى التقليل المتعبد أو أيقاف الهجرة المؤقتة من جانب الدول المرسلة للجاملين ، ولا يقترح المؤلفان سياسمة بديلة على نفس الستوى العسمام المالي مثل:

Laissez Faire

لكفهما يترران أن هذا الاطممار النظرى المالمي المام ليس مقيدا ، وكما أن مشكلات الهجرة المؤتتسسة الماملين تظهر من مشكلات محددة سياسية واجتمامية واقتصسادية هاصة بالدول المرسلة والمستقبلة ، قان السياسات الصحيحة اللائمسة يجب أن تكون أيضاً بقفس التحديد ـــ أي يجب أن تكون هناك سياسات ، وليس غياب سياسة في هذا الشأن كبا هو وأشع في نهوذج حرية الحركة والعبل . نسبة هبوط الارباح ٢ر٣٣٪ (بالقيمة الحقيقية معدلة تنبيبة تضبيخم اراً٪) كوهبطت البيعات بنسبةً ٨ ١١٪ بالتيمة المتبتية أيضاً ، كما سبب انخفاض الاستسعار العالية للنترول اختلامات غير متوقعسية في ترتبب شركات القهة ؛ وغيما بلي نتائج اداء اكبر (٥٠٠) شركسة مبنآمية : المبيعات (١٦٧٢ بليون دولار) الارباح (٦١ بليون دولار) الاصسول (۱۳۰۳ بليون دولار) ، مددمرات زيادة البيمات (٢٠٠٠) مدد مرات زيادة الارباح (١٨٩) متوسط نسبة العائد المسستثمرين (۲۱٪) ، عـــدد العـــاملين (١٤ مليون) ٤ كما بلغت تيمة أجمالي السعات لشركات القبة ما يلي : اکسون (۲ر۹۷ بلیسون دورلا) حنرال موتورز (٥٠٠ بليون دولار) موبیل (۹ر۹ه بلیون دولار) تکسماکو (٤٧ بليون دولار) تسورد (١ر٣٧ بليون دولار) أ - ب ، م ()ر ؟٣ بليون دولار) ستاندارد أويل اوف

كاليقوريثا ()ر ؟ بأيسون دولار)

ای . دیبولفت (۱۳۳۳ بلیون دولار)،

حلف أويل (}ر ٢٨ بليــون دولار)

ستاندارد اویل اوف اندیانا (۱ر۲۸

ىليون دولار) ،

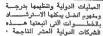
Alan Reihards and Philip L. Martin. «The Laissez Faire Approach to International Labor Migration: The Case of The Arab Middle East.» Economic Development And Cultural Change, Vol. 31 No. 3 (April, 1983), pg. 455-474.

بقدم الشرق الاوسط اختبارا مثيرا لسياسات وتظريات الهجرة المؤقتة للمالين ، فالمؤلفان يترر أن أنه بينما يبدو وأضجا الكاجب التي يحظى بها الماءلون الذين يهلجرون مؤقتا ، الا ارتاثم أت هذه الهجرة علىمجتمعاتهم التسم بالغيوش والخطورة ، مثل كبذا الانفصال بين مصلحة الفسسرد

و لا تعتمد على ذاكــــرتك حتى اذا ها سئلت عن تصرفاتك وبها انخذته بن اجر اءات ستكون بلا شبك في موقف اكثر توة لتفسير تصرفك ، واكتب اجابات ها يلي من مثل هذه المواتف: ماذا حدث ؟ متى ؟ اين ؟ لماذا ؟ كيف ؟ . . أن الأداء الضعيف ومشمسكلات السلوك من امسسمه ما يواجسه المستدير ، اذ يبسدو انسسك لا تستطيع حيل بعض الاقراد على التعاون مهمسسا فعلت ، قان بعض الإنراد غير السعداء في حياتهم عامةً يحضرون للعبل كل مشمسكلاتهم الشخمية واحباطاتهم ، وليس هناك الكثير مما يمكنك نعله سسوى اعلامهم بأن تصرفاتهم هذه غير مقبولة ولن تمر دون عقاب ، واذا استمر هذا السلوك من جانبهم مَانَ الامُضَالُ لحبيع الاطراف تشجيمهم على البحث من عبل في مكان أخر ، الا أنك تبل أن تفمل هذا تأكد من أتك لم تقطسه لحرد انه الطريق الاسهل ، أن يعض الموظفين لديهم شكاوى حتيتيسة ؟ وجهبتك تتبيم ألمؤةف في هذه الحالات، غفى بعض الأوقات يسبب هذا النوع مِنَ الْشِيكَالَاتِ أَمْسُرَادِ ذُووِ مُسْدِراتُ، عالية ، و هؤلاء بمكتهم تقديم مساهمات حقيقية في العبل اذا ما أتيحت لهم القرصبة ، لكن حين يجدون انفسهم لا يعملون بكل طاقاتهم أو في أعمسال لاتتحدى مواهبهم وتسدراتهم فانهسم يصابون بالاحباط ، وهــُـــدُا يتطلب أحساسا وجهدا للامسماء اليهم ومعرقة ما الذي يضايقهم ، اذ انه الطريق الوجيد لتقسيرير ما أذا كنت ستستطيع مساعدتهم على تحسين ادائهم أم يجب عليك التخلص منهم .

The Fortune Directory of The Largest U.S. Industrial Corporations. Fortune (May 2, 1983), pp. 225-254.

هبطت مبيعات وارباح اكبر (۵۰۰) شركة صناعية المريكية ــ في احدث أحصاء نشر في مايو ١٩٨٣ - الادنى حدلها منذ ۲۹ عاما ٤ نقـــد بلغت



Research Is On The Rise. Nations Business (March, 1983), p. 73.

اجريت دراسة عن توقعات الاشاق على انشطة البحوث والتطوير عساير ١٩٨٣ في الولايات المتحدة الامريكية ، وسنت النتائج ازدياد نصدعيم عسده الانشطة بنسبية مر٣٪ بالدولارات الحتبتية بعد الاخذ في الاعتبال نسببة التضخم ٤ أذ بلغت ٦ر٨٣ بليون دولار مقسارنة مبتلغ ٣٠ ٧٧ بليون دولار في المام الماضي ، وهذه النسبة أكبر قليلا من نسبة متوسط الزيادة في الانفساق في المقد الألهم والتي كانت ٣ر٣٪ ، ويشييل التحليل السنوى للدراسة : الحكوبة والمؤسسات الاكانيبية والنظمات الأخرى التي لا تهدف للربح بالاضافة الى الصناعة التي تتسبيد انشطة النحوث والتطبوير بنسسية انفاق تبلغ مر٧٢٪ من الاجمالي (احمالي الصناعة: ٧٠ ، ٦ مليون دولار اجمالي الحكومة الفيدرالية : ١٠٠٨ بليون دولار ، اجمالي المؤسسسات الاكاديميــة : ١/٦ بليــون دولار ، والمنظمات الاخرى غير الهادمة للربح: ١٦٢ بليسون دولار) ٤ يتضمن رقم الانفاق على البحوث والتطوير للصناع مبلغ ۲۰ بلیسون دولار تقریبا «دعم فيدرالي » مالتوقع انفاقه من جانب الحكومة الفيدرالية اكثر من ٣٩بليون دولار اسيوجه تصفه للصناعة والربع للكليات والجامعسات والمؤسسسات الخاصية الاخرى ، وبينسا تتسولي الحكومة القيام بفسبة ٢٥٪ تقريباً من نشاطات البحوث والتطوير بما قيمته ٨ر ١٠ بليون دولار ، قان المستاعة التولى جهيم نشساطات البحدوث والتطوير الذآصة بها ... اما بنفسسها او بتعاقد مع صناعات اخرى للتيسام بها ، ويبرز التقرير هذه الملاحظات على الجوانب المختلفة لنشاطات

التسريق يجب ان تشمثل حملي الاقل على النقاط الثلاثة الرئيسية الاتبة : (ا) تطور تماريف نظرة وتمنيف التسويتة (ب) تطوير ماهم وطرق جديدة (ج) بناء وتتيم المروض ع تأثير الاستراتيجية المركزة وحفظ الانتاج والوحسندات المركزة وحفظ الانتاج والوحسندات الرئيسية للميانات (USB) والمنظية



Cristopher A. Bartlett. «MNC's Get off the Reorganization Merry— Go—Round.» Harvard Business Review (March—April, 1983), pp. 138—146.

في دارسة تفصيلية لمشرة شركات دولية ناجحة المفت الغمسة عشرة سنة الأخرة ـ ليس في محاولـ ملوغ الكمال التنظيمي (في المتيتة كلها احتفظت بنفس تركيبها التنظيمي عبر هذه السنوات) لكن اساسك كان اهتمامها مركزا على اليناء المتاني لمبليات اتخاذ الترارات المتدفوالتي يجب أن تتصف بالرونة لتمكينه-الاستجابة للطلبات المنتلفة للمحيط البيىء العالمي ، وترى هـــــــــده الشركات أن التحسيدي المثيتي في التنظيم الدولي يكمن منيناء والمحافظة ملى المبلية المعدة لاتخاذ القرارات الكثر منه في البحث عن الهيكل التنظيمي الرسيين المنجيح ۽ فالعيل الهسساء الحاسم هو تطور وجهات نظر ادارية جديدة وعمليات تمكسى ٤ وفي نفس الوقت تستجيب للمتطلبات المعتسدة أالتي تو احهها. الثم كــــات ذات الاستراتيجيات الدولية ، بدلا من أن تسمال الاسئلة الخطأ في جهودهسسا للبحث عن التـــركيب التنظيمي الصحيح ؛ عَالِمُنكلة هي في العمليات وادراتها أكثر منها في تغيير الهيكل . بثل هذه الجهود بالطبع تسستفرق وتتنا طوملا وتبدو غامضة وشسحيدة الصعوبة ، غير أن الشركات الدولية التي ترغب في مولجهسة تعسديات



Yoram Wind and Thomas S. Robertson. «Marketing Strategy: New Directions For Theory and Research». Journal of Marketing, Vol. 47, No. 2 (Spring, 1983).pp. 12— 25.

تقترح هذه الدراسة اتجاهسات حديدة للاستراتيجية التسمسويتية تُهدف الى التغلب على الحسددات الحالبة لنظرية التسويقوة وتفرض اتهاها استراتيجيا متكاملا للتسويق مِن تَتَالَج دراسة تطبيقية عن هــــده العملية ، كما تستقلص مُستبدا من النقاط للبحوث في الاستراتيجيات التسويقية ، فهي تجمل نقاط التصور في الأساس النظري للتسويق فيما يني: ١ ــ الاقتصار على الماركــة كوهدة للتعليل ٢ _ العلاقيسة بين التسويق والوظائف الاخري للاعمال لم تتلق الا القليل النادر من اهتماء باحثى التسويق ٣ ــ تركز غالبيــة بحوث وكتابات التسويق على ازدياد كفاءة كل جزء من اجزاء السنيج التسويتي بمفرده وتتجاهل التكامل في تصبيم البرنامج التسويقي } ــ تركز الضوء حديثاً نقط على أوجسه التصور في الميل الامريكي للتغطيط تصير الاجلء ببمبب الامجاب الشديد بنظام الادارقة الياباتي والذي يميل للمكس ... أي للتفطيط طويل الاجل ه ... تجاهلت خالبية كتب التسويق ، ماستثناءات تلطة ونها

إلمالية المنظمة التحليلات البديلة المعالمة المنظمة التحليلات البديلة للاستراتيجيات المخطفة المتاسسة 7- الأفلية الساهنة للكتابسات التصويق الدولي ٧ بـ المصدد التسويق الدولي ٧ بـ المصدد التماسية من التصوير في تطوير اطار استراتيجي متكابل يعرض الحاجا الاستراتيجية التسويقة ويتفيم البدائل تفييل الوقت على المحددات اللكورة، تفييل الوقت على المحددات اللكورة، أن البحورة الحالية ويتفلس في المحددات اللكورة، أن المستراتيجية التسويقية ويتفلس في المحددات اللكورة، أن المستراتيجية التسويقية ويتفلس في المحددات اللكورة، أن المستراتيجية السابقة والمالية من الستراتيجية السابقة والمالية من الستراتيجية المسابقة والمالية من المسابقة والمالية المسابقة والمالية والمالية والمالية والمالية المسابقة والمالية والم

امريكية حكوميسة عسلمي الاطلاق عن اتجاهات الموارد العالية : « المالم عام . . . ؟ » والجدال لا ينتهي حسول احتمالات السنتيل ؛ نقد أعدت حيمية السياسية الخارجية كثيبا عن التقرير في سلسسلتها « القرارات العظمي » قديت فيه وجهات النظر المؤيدة والمعارضية لهسذه الدراسية التي استفرق اعبيدادها ثلاث سينوات وانسذرت من ازدياد تلوث البيئسة ، ونضوب الموارد الطبيعية في العتسود القادمة ، ويوضح التقرير انسه اذا استبرت الاتجاهات الماليسة قان العسالم علم ٢٠٠٠ سيكون : اكثر ازيماماً ، وأكثر تلوثا ، وأقل ثياتا ، وأكثر تعرضاً للتبزق من المالم الذي نعيش فيه الآن . ، « النسفوط الحادة تشكاهد أمامنًا في ميادين المسكان والمسوارد والبيئسة . . وبالرفم من المخرجات الملعية الضخية غان سكان المالم سيصبحون اكثر غقرا بطسرق مديدةً مُما هم عليسه الآن . . اسا بالنسبة لثات الملايين الاشد تقسرا غان ما نسراه في ميادين الفداء وضرورات الحياة لن يكون انضل . . بل سيكون بالنسعة للكثيرين اسوا . . ستكون الحياة بالنسبة لغالبية الناس على الارضى اكثر تقلبا في علم ٢٠٠٠ مما هي مليسه الآن ٠٠ ٥ أمَّا الاراء المعارضة فهي ترى أن التقرير متشمائم للفاية ، ولا يَأْخُذُ في الأعتبار الابتكار الاتسائي أو توة العلم والتكثولوجيا ومقدرتهما على حل المسكلات حين تظهر . . « ان الاتجاهات ايجابية أكثر منها سلبية ٥٠٠ والتقرير نفسه ينضمن تنبؤات بزيادات في نمسيب الفرد من الناتج الاجمالي ، والانتاج الغذائي ، والتطيم ، وجعدل الحياة . . بل أنه في أملكن عسديدة من التقسرير تعطى اتجاهات زيادة السكان وتلوث البيلة اشارات بالهبسوط ٥٠٠ في العقيقسة تاريفيا تتحسن الحالة الماية للانسان وستستبر في التحسن ٠٠٠ وبينيسا

يجب أن تؤخَّذ تحنيات « العالم عسام

. . . . » بجدية ، غان التهـ ديدات

المشابهة عبر الناريخ غالبا ما أثبتت

اتها لم تكن ملى اساس سليم نتيجــة

للكتشامات العلميسة والاختراعسات

التكنولوحية اللاحقة - لكن الاثنين مما

البحوث والتطوير لعام ١٩٨٣ : أولا: أنشطة المكومة الفيدر اليه : تهيمن اربع وكالات حكومية على انشسطة البحوث والتطوير للمسكومة وهي : وزارة السعفاع (١٦٦٥٪) وكاسبة الفضياء (٩ر ٤ ١٤٪) ادارة الطاقة (٤٠٠١٪) ادارة الصحة والفيديات الانسانية (٣ر٩٪) _ اى الاجمالي ٢ر ٩١٪ من انشطة البحوث والنطوير الفيدرالية ، ثانيا : أنشطة تطاعات الصناعة : ينهو دعم الصناعة للنحوث في الميسادين المتعلقة بالالكترونات والانصالات والآلات المتقدمة والبادين ألمتأثرة بالحاجة الى منتجات وعمليات أكثر كماءة في استخدام انطساتة ، وسنتولى تطاعات السناعة تمسويل أتشطة ألبحوث والتطوير الخاصة بها إن من المتوقع ارتفاع الدعم الصناعي الاجمالي للبحوث والتطوير حلال عام ۱۹۸۳ آلی کر۱۶ بلیسسون دولار ای بنسبة ٦٠٧٪ ، ويمثيل هيذا البلغ ٦ ٢ ٤٩٪ من المتمويل الاجمالي النشطة البحوث والتطبوير ، أبسا السدعم الفيدرالي فسيرتفع بمعدل اعلى تليلا ٨٨٨٪ ليبلغ ٣٩ ٣٩ بليون دولار ويمثل هذا الرقم ٤٧٪ من التمويل الاجمالي لانشطة البحوث والتطوير لعام ١٩٨٣ لكن التقرير ليس متفاثلا تماما بالنسبة للاجل الطويل ، قالدعم الفيسدرالي تحول نحو الزيادة في التطوير والنقص في البحوث ، وأذا استهر هذا الاتجاه مان النقائج طويلة الاجل ستكون ذات مغزى بالنسبة للقاعدة العلمية التي يرتكز عليها نهو وحيوية الاقتصاد ، وبالرغم من أنه يمكن التغلب على هذه المشكلة بالتحسين المستهر في البحوث الاساسية للصيناعة ، الا أن تقلب المؤشرات التي تؤثر عسلي ميزانيسة البحوث والتطــوير ومن اهمها : المبيمات والارباح والتنفقات النقدية يمكنه أن يعوق الثبات اللازم للتخطيط طويل الاجل .

The global 2000 Report: An Overview. Economic Impact, No. 39 (1982/1983), pp. 57—59.

منذ صيور نتائج اضخم دراسية

المدافعين عن تقسرير « المسالم علم ٢٠٠٠ " ومنتقديه يجمعون عسلى أن القضايا التي نوقضت عسلى درجسة كبيرة من الأهبيسة ، وأن النطسور المستور يجب أن يتضمن الاهتمسام بالبيئة سوالادارة الحكيمة للموارد .

.

Stepen Brodie. «Managers Can Sow The Seeds of Productivity.» Data Management. Vol. 21, No. 3 (March., 1983), pp. 22-26.

هذه المتالة تعرض نتيجة دراسة تجريبية اجريت عسيان احتساحات . التنييسن التائمين عملي ادارة نظم المحصلوبات ، فالحيانب الاعظم أهبية في أي نظام للمعاومات هو الافراد الذين يهبدونه بالخبرات الهنية والادارية ، لكن زيادة انتاجية ادارة نظم المعلومات لن تحدث ببمساطة نتيجة رنع معايير الاداء او رضع ميود على ميز أنية الادارة . . بل ان هـــده الزيادة تنبع من نفس الكان الذي ننبع منه في أي منطقة أخرى في النشساة . غالانتاجية تبدأ وتشهو من الادارة . . لذلك يجب على المدير الفئى لادارة المطومات تغيير اتجاه اهتمامه من اهتمام عنى أساسا ، الى أتجاه آخر يركز على احتياجات الافراد الفنيين أ وقد كان لنظرية الدامعية التي طورها ديفيد ماكيللاند تأثير كبير مسسلي انتاجية ادارة نظم المعلومات ، اذ يعسرف ماكليلانسد ثلاثة احتياجسات سيكولوجية لدى كل قرد: الحاجسة الى الاتجاز ؛ والحاجة الى الاتتماء ؛ والحاجسة الى القسوة ، ولكل مسرد مستويات مختلفة من كل من هذه الاحتياجات التي تكون في مجموعها نبوذج الدانعية لهذا الغرد ، هسذه النماذج يمكن أن مسماعد أي مدير في تصريف الكيفية الني يكافىء بها العاملين _ لما كانت هدده المسوامل " الدانعة هي احتياجات حقيقية نسان اشباع هده الاحتياجات يستخدم لتاكيد المسلوك المرغوب وعادات -



البحث على التكاليف ٤ ويصدر تعليماته الى وكالة بحوث التسويق بما يؤكد حرصه وتفهمه وعلمه بامكانية التأثير علَى التكاليف بدرجة كيسيرة سـ ودون التضحية بمستوى ونوعية الدراسة ، اذا ما طلب قدرا معينا محددا في كان ميدان من هـــذه البادين : (أ) حجم المينة: هناك بعض الارشادات للتمديد الناسب لمجم العينة ، كما ان هناك خطا شائعاً يلجا فيه الديرون الى تياس كفساءة تصسميم البحث المعروض بحسساب تكلفة المساطة (تقسم التكلفة الكلية للدراسة عسلى عدد المقابلات.) وذلك قد يكون مضللا الى حدد كبر (ب) معيسار أخيسار المنحوصين : أن كهية الوقت المحفرق للحصول عسلى اجابات مفحوصسين ممينين له تأثير توى عسلى التكلفة الكلية للدراسة (ج) وسيلة جميغ البيائات : التكلفة الجوهرية في أجرآء المتابلة هي العبل الانساني ، فكلما از دادیت عدد ساعات عبیل جایمی البيانات كلما ازدادت التكلفة ، وهناكُ مدد من المبادىء المسلمة التي يمكن تطبيتها لتتبيم كفاءة الطريقة التترحة من حيث تكلفتها (د) نوعية جامعي البياقات: يبدو أن مستوى مهسارات جامعي البيانات هو النقطـــة الاكثر غموضا بالنسبة للمديرين الراغبسين في التعاقد على أجراء بحوث نسويقية؛ اذ أن من النادر توجيه الانظار اليها سواء في المراحل الاولى لعرض خطة الدراسة او حتى بعد الاتفاق عسلى خَمَلة التنفيذ (ه) حوافر المُحرصين

..

(و) اطار الوقت اللازم لاتجاز البحث

(ز) شكل التقرير النهائي ٠

Frances Stewar, «Macro-Policies For Appropriate Technology: An Introductory Classification.» International Labor Organization, Vol. 122, No. 3 (1983). pp. 279—293.

تتخذ القرارات الفعلية الماصية بالتكنولوجيا دائما عملى مستوى الوحدة الانتاجية موالتي قذ تكسون

العمل ، وفي الحقيقة عاننا عادة ماتجد أن المديرين الفنيين المسئولين عن هذه الادارة الهامة غالبها ما تتم ترقيتهم تتيجة لخبرتهم القنية ، غير أن الخبرة والغنية وحدها ليسب وشرا عملي وحود القدرات الادارية فالسديرون الفنيرن يجب عليهم تعصمام ادارة الاحتياجات الدانمة لوظفيهم ليضمنوا مذلك ارتفاع الانتاجية لاعلى مستوياتها كها بجب عليهم أن يكونوا تادرين على حفز الافراد لخلق مناخ يرضون العمل هده ويبيننتائج البعوثالتي اجرتها عسبة FOCUS في هذا المجال أن الغالبية العظمى من الاغراد الغنيين المابلين في صناعة نظسم المعلوبات لديهم: احتياج غالب للأنجاز --الحتياج قليل للانتهاء ... واحتياج قليل الى متوسط للقوة ، نجعل خصائص هذا النموذج الفرد ذا الانجازالعالى في اداء العمسل يحتساج الى : أولا : اهداف متحدية لتدرأته ومهارأته ثانيا : قدر متوسط من المجسازمة ، ثالثًا ؛ تحمل مسئولية غردية ، رابعا ؛ تفذية استرجاعيسة ــ موجيسة أو سالية ، خامسا : السماح له بالعما بمفرده ، سادسا : العفلق والابتكار

..

David W. Flegal. «Controlling Marketing Research Costs.» Management Review (March, 1983). pp. 52—55.

يواجسه السفير الذي يسرفه في الاستمثاة بوكالة لبحوث النسييق النسيقة للرة الإولى عليسمي يسده مصحية التكلف * . . وما يلمله غالبا أنتيجسة في تقديم ما يدو أنه تقدى الدراسسة لكن يتكلفة ألد . لكن المدير التي المنافر الجسم سينطم سروما عاشر الدي أن البحث الرخيس غالباً لا يهية له ، أما التحكير في يكافيه البحث غمو أمي المنافر المتلك تعامل أحد لذو الشيرة عساماً ويعلم المديد ذو الشيرة مجملت عامل المنافر والمسلم يقد أسؤتر مجموعة عن القيرات المتلفة يتمسلم عيد أسؤتر مجموعة من القيرات المتلفة يتمسلم عيد مجموعة على المتلايات المتلفة المتحدم عجم مجموعة التعريرات المتلفة المتحدم على المتلايات المتلفة المتحدم عجم وعدم المتلايات المتلايات

منشأة عالمية أو وحدة صغيرة مبتلكة عائليا الا أنه مهما كان هجم الوحدة نان مستوى القرار يعرف بأنه جزئي MICRO! الواحدات على ضــــوء أهدانها الواحدات على ضـــوء أهدانها

و الواعدات التي و المدالة عائمة المائمة المائمة المائمة المسلوم السددي التنظر المسكومي المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلوم المسلومية المسلو

الحكوميسة المرتقبسة عسلى قرارات التكنولوجيا تتخذ شكل التأثير غسير المباشر على المحيط الخارجي للوحدة.

وبالرغم من ذلك مان بماهد دراسسة « التكولوجيا الملائمة » مازالت تبيل الى ان تتصر نشاطها على التسدخل الحكومي المباشر ، أما هذه الدراسة

غهى عملى النتيض ... اذ نتنساول السياسات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على المحيط البيشي الذي تتخسف فيسه القرارات الجزئيسة « قرارات الجزئيسة «

الوحدة » ، وتهدف الى تعريد ونصنيف . هده القرارات التي من المنارض المها تؤكد حسلي التكنولوجيا الملائمسة ، وتحاول ان تناقض باختصار تصريف . وتصنيف المهادين الرئيسسية التي يجب أن نبحث فيها عن سياسات

غلية MACRO من أجسل التكولونجيا (الملائمية ؛ الكنفيسا لا تقطيرق الى السياسات نفسيها ؛ ولا تأخيذ في الاعتبار المكانية أو فعالية سياسيات

معينة في محيطات بيئية معينة ، وفي النهاية تقترح ضرورة الجراء بحسوث تفصيلية نوعا في الخبرات المتسارنة

للدول لندعيم السياسات المستخدمة أق كل ميسدان من اليسادين التي تم تعريفها ، وسيؤدي هذا الي وجسود

مجموعات من الدول لكل منهاسياسات مناسبة تعتمد على مرحلة تطور الدولة ومواردها



والقصدو، بالصراط هنا هو المنهج الذي يقود خطسة وتنفيذ طريقة الحمل، والملاحظة السائدة بين الصريين عاليا وهم يواجهون شاكل تقدية مركبة انهم اصبحوا يضيقون بالحسيث والتعامل مع الفكسر والمنهج باعتسارهما على طسرفي نقيض مع العسل والانجسان ... وهذه المنزعة تقسابه وضسع العسرية امام المصسمان ، وتضاط بين ترتيب الخطسوات حيست للمسرية بالما بالخطسية اللسائية قبل التنمؤة الاولى وبالدور. الاول للمنزل قبل بناء قاعدته الاسامية فبالتنموة الاولى وبالدور الاول للمنزل قبل

> وفي الادارة خلط شـــديد بين مفهوم الفاعلية ومفهوم الكفاءة ومن ثم المفط في ترتيب تتابع التمــامل

ولتوضيح ذلك نسيوق عذه الواقعة المقيقية من المياة العملية ٠٠٠ اثناء المرب العالمية الثانيسة لاحظ مسئولو العرب البريطانيون أنه رغم أن طائراتهم ليست أقل كفاءة من الطأئرات الالمائية ، وأن مهارة طياريهم ليست اقلمن مهارة الطيارين الالمان ، وان خطط عملياتهم ليست أقل دقة من خطط عمليات الألبسان ، الا أن حجم الخسائر في الطائرات البريطيانية أعلى مما تبرره هيذه الكفاءة المقارنة ٠٠٠ وقد بدا للجنة الكلفة بدراسة هذا الوقف أن تركيز مجهسوداتها على اقتسراح الضطط المناسية لرفم كفاءة الاجزاء ألصابة من الطائرات العائدة : كان تقوى نوع معدنها ، أو تعبد تدريب الطيبارين

ليتفادرا الإصابة في هذه الاجزاء ، أن يفيروا أخط العمليات بميت تكون أن يفيروا أمسلية بميت تكون المثالثة بالإلفان " • والكن غطط العمل مجموعاً أن والكن غطط العمل مجموعاً أن الألفاحية الأخرى تشاما أسساسه : أن اللفاحية الأخرى تشاما أسساسه : أن اللفاحية الإخراء المسابة من الطسائرات الذي يجب أن ترقي خافاته ليسمسالية من الطسائرات المثلثة ، ولكنها الإخراء غير الماسائرات عبداً أصبيه بعدنا أصبيه إلى تحدد المشارات عبداً المعيناً بعدناً أمين المعتداً المعيناً بعدناً العيناً بعدناً المعيناً بعدناً بعدناً بعدناً المعيناً بعدناً المعيناً بعدناً المعيناً بعدناً بعد

من هذا الثال يتبين الفرق الصحيح والحاسم بين مفهوم الفساعلية وهو

التي أصبيت فيها

الدكتور محمد حسسن يأسين عميد مركز الاستشارات بلكاديميسة المبادات للعلوم الادارية

نظماء و ربين مغهوم الكلاحة و هو داء هذا الثين الصحيح طبعاً أنه محميعة - • • وواغسط طبعاً أنه لا يمكن بأي على من اللعوال أو بنية العمل قبل الإجابة عسن الرلل - أي الإجابة عن مبرر ما يحب أن نقطه ، لانه مها كسائت يجب أن نقطه ، لانه مها كسائت الكفاءة في الاداء مرتفعة ، فسائ للكفاءة في الاداء مرتفعة ، فسائل المنابع لا يمكن أن يحقق أي فائمة الكفاءة في الاحتمام أن نتيجة ليجابية ، لو كانت هسائد الكفاءة في الاحتمام تركز على الشيء للمنات هسائد الكفاءة في الاحتمام الكفاءة في الاحتمام الكفاءة في الاحتمام تركز على الشيء للمنات هسائد الفطاء المنات المسائد المنات المنات المسائد المنات المسائد المنات المنات

« أداء الشيء الصحيح الذي يجب أن

من هذا المنطلق فان أول خطوات الادارة نحو الكفياءة الفعالة هو أن تبدأ بتحديد ما يمكن أن نطلق عليه « ميرر وجود المنظمة

النظمات بقلاف الكيانات المهية -هر كيانات اعتبارية ليست مطارية لذاتها ولكن ميرر وجودها الوحية ، للمام للنظمات م مراقها خصصية -قبرها ماؤل في المتنبع لا يضحهه غيرها ، أو يالاقل تضمه بطريقة أخرى مطلوية لا يطوم بها غيرها » ، أن استبعاب هذا القانون وتعبية يشاع, منه تداويات وتعبية يشاع, منه تداويات وتعبية





أولها : أن النظمات الأكثر أهمية هي المنظمات التي تتعامل مع أشب أتواع معاثاة الناس ، والاهم منها هي أن تكون قطاعات هؤلاء الناس أكبر وأكثر تنوعا ٠٠٠ يعذه المنضمات نفسها هي أكثر النظمات ارسية لتمقيق عوالد اكبر لمنظميها ، وتفسير ذلك أن يون قادة النظمات في المفهوم المسحميم للقيادة هو بصحورة أو بالشرى دور مشابه لمدود « وأي الامل الطبيعي ۽ كيبل في القطيباع الذي يخدمه وأن سبطة الولى الطبيعي علي أولاده - وهم اقوى السيواع السلطة ... تستمد اصبرلها وروافده...أ ليس من تخسويلات رسسسمبة ٥٠ بل من تيسامه بمسئوليته الكاملسة تجاه رعایاه ۰۰۰ بمیث او عجز او قصر في قيامه بهسذه المسئولية يحق للقاشى أن ينزع عنه ما أعله الله له من سلطة ٠٠٠ وان سنسلطة قوامة الرجال على النساء القسررة في الشرعء اهد استنها هستو مستولية الانقكاق ، يحيث أو قوم الرجل في قيامه بمستوليته في هذأ الصدد ، يحق للقاضي أن يحرم عليه ما أحله الله ٠ من هذا للنطلق فان قادة المنظمات ان قامسوا بمسسئولياتهم تجساه مجتمعاتهم . . . بتوقير ما يحتاجونك من مسلم وطبيسات بأمانة الولى الطبيعي السنول والامين ، فانه يمق لهؤلاء القسادة على المهتمع أن يرد لهم صنيعهم في شكل عوائد مجزية تتزايد وتطرد مع تزايد اهمية الصنيع ٠٠٠ أنْ قادة هذه المنظمات ومديرها في شبوء هذأ المقهوم بالفذون نفس مكان الصفوة الختارة والتي كهان يمثلها في الماضي الخلفاء الراشدون والنبلاء ، ملتزمين بالدور الذي كان يمارسه هؤلاء في الماشي ٠٠٠ الترام النيالة Nobleize oblige وحيث انه من الطبيمي في خلل هذا الدور انك أن فكرت في حلول لشاكلي ، خالقـــا أس فرمن عمل منتج وانتاج طيب حق لك على أن أدفع لك ما يقابل مأحصلت عليه من اشباع حقيقي ٠٠٠ فالذي يمدد الثمن ليس هو علاقة المسرش والطلب ، ولكن الذي يحدده هـــو

حجم وتوعية الاشياع وثائمهما : وتداعب مما تقدم فان اهداف النظمة تتمقق وخارجها ٠٠٠ في المتمم الذي تخسه ، فهو الذي يقيم نتائج تجاحها ، أما داخل المنظمة فهوليس اكثر من ممراكسن · · · JIN

ثالثهما : ويامستخدام « قانون التظمات ۽ آلمام ۽ فاته يمكن الكشف عن أي النظمات لها رسالة تخدم في المجتمع هدقا عن اهسنداف المجتمع لا تقوم به غيرها او انهسا تقوم به بطريقة مفتلفة مطلسبوية ، ومن ثم يصبح وجودها أمزا مهما ومطلوباء او انها ليست كذلك فتصبح مصـــدر اجهاد للمجتمع وزائدة دودية بلا وظيفة معروفة ومن ثم معدرا لازعاج مستمر في حسركة وسنسير العمل • وتحديد بسالة المنظمة ليس فقط حتميا في المرافقة على قيام منظمات جديدة أو الايقاء أو الالفاء لنظمات قائمة ، ولكنه حتمى ايضا لقدبيد استراتيجية النظمة في تحقيق رســـالتها ٠٠٠ وتحسديد هذه ألاسستراتيجية هو الأسباس في تحديد الهيكل التنظيمي المناسب ، فأكل الهيــاكل التنظيمية قواعت واستسن تختلف يحسسب استراتيجيتها ٠٠٠ هذه الاستراتيجية التي تعصيدها رسالة المنظمة ٠٠٠ وتمديد الهيكل التنظيمي في اطــار استراتيمية النظمة السيتيدين رسالتها هو الذي يتيم تحديد النظم والسياسات والاجراءات واللسوائح المناسبة ومستويات واعداد ونوعيات الاقراد اللازمين لتسبير الممل • •

رسسالة النظمة تحصد استراتيجيتها واستراتيهية المنظمة ----تصدد ميكلها

وهيكل المنظمة سب بحدد تظمها

وسياساتها

وأحراءاتها و ومستويات وأعييداد وتوعيات الاقراد العاملين قيما أن أستخدام هذا البعدا الاداري البسميط مبدأ و مبرر الكيترنة ۽ أو : سيكشف لنا Raison d'ETRe ١٩) أن هنساك منظمات كثيرة مكررة يمثل وجبودها اهدارا مخلا بالوارد المدودة ، كما سيكشف لنا أبضا فراغات بتعين أن تعسسلاها ببتظمات حديدة يمثل غيابها قصورا خطيرا في وظائف اساسية ٠٠٠

وكمثال فان اكاديمية السسادات للملوم الادارية ، والجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ووزارة القــوى العاملة والتدريب المهنى ومصلحة الكفاية الانتاجية وادارات التحديب قبي الشركات والمؤسسات والوزارات ٠٠ المنح لابد وان يكون لموجودهـــــا متعددة ميرز وظيفى ، وألا فأن غير ثلاه بمتير مصدرا للاجهاد الوظيفي لها وللمجتمع ، وكمثال آخر فــان التفكيسير في أعادة جهساز الرقابة الادارية ، مع وجود الجهاز الركزي للمحاسبات واجهزة التابعة التابعة لمِلس الوزراء ، ناهبك عبن جهان النيابة الادارية والرقابة الصناعية والهبئة العامة للمعابرة والتوحيسيد القياسي ٠٠ الم لابد وأن يكسون قد استرشد بقاعدة ما هو للطلوب ان يقوم به هذا الجهاز ولا يقوم به غيره أو لايقوم به بالطريقة المطلوبة ؟ وهناك طيعا امثلة كثيرة ومتعددة

في مجالات عديدة الحرى ٠

(ب) وان أسستخدام هذا المسدا الأدارى الاساسى واليسيط سيكشف لنا عن خطــوات كثيرة في العمـل لا ميزر لها وان هنساك مسيستندات لا معنى لها ولا دور وان هناك بيانات كثيرة لا تفدم غرضيا مطليويا او معروفا ، وأن هذاك توقيعات كثيرة لا معنى لهـــا ولا دور ٠٠٠ وفي مناسبة ذكر التوقيعات ولتوضسيح مفهوم تطبيق مبدأ و مبرر الكينونة، المشار اليه فان التوقيع الزائد على و الشبيك ، الصرفي يفسد هيذا

الستند ولا يدعمه حتى ولو كان توقيع رئيس الدولة ، وحتى لو كان الترقيم بأحسن خط رياغلى حبر ٠

٧٠) إن الإقراد في مقهوم التثمية المسئة ، يعملون ولكن لاينتجون أن

المتقلمسة وحسدها هي التي تنتسح

ومن ثم فان منطلق التنعية الصديث في كل الدول المتقدمة ، أن هسده التنبية هي مشتولية منظمات وليست مستولية اقراد • فقي خلال الخمسين سنة الاخبرة ، فان المجتمع في كسل · بلد متقلام اصبح : مجتمع منظمات ر وهذه الظاهرة واثارها موضيح حديث آخر ليس مكانه هذه القالة) وكبل انجساز عقلته هسده الدول المتقدمة ، سواء اكان هذا الأنجسان اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا ٠٠٠ هـــذا أو ذاك الانجــاز يعتبر مسئولية منظمة كبيرة أو صحفيرة ، واصبح ثراء وتقدم هسذه المجتمعات رهن قدرة المنظمات على الاشجاز ٠٠ ولان هذا ألاتجاه أصبح اليسوم ﴿ طَاهِرةَ عَالِمِسِةً ﴾ في كل السدول المتقدمة ، فانه يمكن بيساطة التفريق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة يان الاولى دائما هي دول منظمات « في حين أن الثانية هي دائما دول اقراد ۽ ٠٠٠ وحتى في الاحسوال البتسرة التي سعت فيها هذه الاخيرة لان تتحول الى « دول منظمات قسان المنظمات التي قامت في هــده الدول لازالت هي و منظمات رئيسسها ۽ ۽ يتغير فيها كل شيء بتغير الرئيس ، ويبدأ الرئيس الجديد من المسقد ، مغیرا کل ما بداه سلفه ، ویما یترتب على ذلك من شبيوع ظاهرة وعدم

بكل آثارها الموقة ، وايمانا من القيادة المصرية بحثمية التصول الى د دول مؤسسسات ۽ قلد رقع هذا الشمار عاليا في مصر مؤهرا ٠٠٠ وقد افرزت الماولة بعض النسائج الإيجابية ٠٠٠ على أن أظهر نتائجها هن هذا التحول السباس التحضر

التواصيل ۽

للسططة عقب استشمهاد الرئيس الرامل اثور السادات ٠٠٠ وما عدا ذلك فسلا زال التطسييق مبتمرا ومظهريا ٠٠ ان الامل الوحيد في تنمية المجتمع المرى على المسمورة التي تهمرم مشاكله المتراكمة والتي وحال هدد كبير منها الى حد الازمة رهسن القدرة على تعبئة جهسود أفراده من خلال تنظيمات ومؤمسسات قابرة على الاستفادة من تطبيق مفهوم أن المنظمات هي التي تنتج وأن الأفراد فقط معملون ولكن لا ينتجون بالمعنى

السليم لفهوم الانتاج ٠٠

ان الذي يميز الدول التقدمة عسن الدل التخلف ليس أن الأخيرة تملك موارد الآل مما تعلكه الاولى ولكنها متخلفة لانها تدير ما تملكه بكفامة اقل أو بلا كفسسامة ٠٠٠ أن الفرق بين التقدم والتخلف ليس فرقا في درجة الاستمواز ولكنه مرق في سجة الانجاز أن مشكلة التنمية الاساسبية ليست على الاطلاق مسألة ان تملك اكثر أو أقل ، ولكنها مسألة ان تدير ما تملك بكفاءة اكثر أو أقل • وفي مصر قان نصر اكتوبر ١٩٧٢ _ كمثال _ لم يكن نتيجة النسا في عينه كنا نبلك موارد أكثر مما كنسا نملك في يونيه ١٩٦٧ _ بل العكس هو المدحيح _ ولكنه كان نتيجسة لادارة حكيمة لقادة مستكين جملوا من القليسل كثيرا ، ومن العجسسز اعمىسازا ، ومن الشستات بنيسانا

مرصوصا يشد بعضه بعضا ٠٠ انه تطبيق طيم لمفهوم و الانتساج الكبير ، كاخطر ميدا تنظيمي شاهده الانسان في الخمسين سنة الإخيرة ، من حيث سرعة انتشاره ، وعالميت، وانعكاس آثاره على الحياة الانسانية ومفهوم و الانتساج الكبير ۽ ليس كالشائع عنه الانتاج بكميات كبيرة ال ما يطلق عليه بالانجليزية LARGE SCALE PRODUCTION ولكته مقهوم مختلف تماما ، وهبسته

هي نواحي الاختلاف:

(1) فعفهوم ، الانتساج الكبير ، ليس مقهوما آليا وميكانيكيا أو أنيا

يرتبط بنسوع الادوأت والمسدات الستخدمة ، ولكنه بالكامل مفهوم تنظيمي ومبدأ أجتماعي لتنظيم الجهد الاتسائى لاداء عمل مشترك اسبواء أكان هذا العمل في مجال الصبناعة او للخدمات ، في ادارة مستشفى أو ادارة مزرعة ، في عملية عسكرية أو في أدارة مستشفى أو أدارة مزرعة ، في عملية تجارية أو في أدارة أعمال البريد ، في مجــالات الهندســـة والكيمياء والطب والبيولوجي او في

ممالات انتياج العديد والعساب والسيارات ، أن النشباط العلم البحت أو في مجالاته التطبيقية مثل انتاج القنبلة الذرية وأبماث الفضاء ، وتفريج طالب جامعي بنجاح ٠٠٠ بل انه المفهوم الذي يطبق بنجـــاح في الاعمسال التي يمكن أن تعتبسر أساسا نشاطات شخصية بطبيعتها ، فأن فأعلية وكفاءة العمل في و مايو كلبنيك ، ٠٠٠ تعتمد أسسباسا على تنظيم عمليات التشخيص والقحص والعلاج على اساس هذا الفهوم . . . وهي تقس المقيوم الذى تطبقه سنحف ومجلات عالمية شهيرة مثل ثايم ولايف والاهسترام * *

ولمل من بين الفهـــر واشــــهر تطبيقاته تاريخيمها تطبيقه في العمليات المسكرية : غزر الطفاء لاوروبا في الحرب العالمية الثانية ، وسيمقونية اكتوبر الممرية الفذؤم عكل مسئول عسكري وسياسي ومدنئ ويترولي ومالي ٠٠ الخ كان يمارس من زارية تقصصه عملًا متقصصا فنيا واحدا يعلم عنه ويعمل فيه أزيد مما يعلمه أن يعمله غيره *** هسدًا المصل التفصيص لكل مختص لم' يطالب ، ولا كان يجب أن يطالب أن ينتقل بعمله المتخصصص الي عمل غيره الآخر المتخصحين، لحلا للقاتل مطالب بأن يناور بالنمياسة أو يحارب مالنترول أويناهض بالمال وكذلك غيره ولا هو ايضا مطالب بأن يعرف تعاما این یتــوانق ما یؤدیه مع ما یؤدیه غیرہ غی میسادین اخسری ، او فی ~



المجموع النهائي ولكنها مهمة شخص متخصص آخر أو أكثر *

(ب) والبصوهر الرئيس لفهسوم ء الانتاج الكبير، هو التفريق المطلق بين المآمل وبين السلمة أو الخدمة المنتجة وبين أدوات ووسائل الانتاج السبتعملة ٠٠٠٠ وفي طبيل هيندا التفريق فان العامل بمفرده لا يعكن أن بنتج ولكنه فقط يهمل ، ومن ثم فان السلعة أو الخدمة المنتجة ليس ناتما لعمله ، ولكنها ناتج لعمل مجموعة أو مجموعات من تنظيمات الذاس ، وذاتج لعمل مجموعة ــ أو مجمسوهات من تنظيمسات العسسدد والادوات والوسائل والتي تسسمي ه مصنم ، • • ویمعنی آهــر قان ما تعصل عليه هو سلعة جماعيسة من ناتج و المنظمة و ١

(ج) والركائز الاسساسية الثلاث لتنظيم « الانتساج الكبيسر » هي التخصصص والتكسامل والتنميط من خلال معاني جديدة لهذه القساهيم الالالالاليان القساهيم

وهذا العمل الحديث للتخصيص أن وهذا العمل في عملية واهدة ، أن وهذا العمل في عملية واهدة ، أن لم تكن حركة واصدة · · · ومن ثم عان النتي الغائم بكرن حصيلة وناتج آلاف مثل هذه المركات ، كل عام بها قائم معين ، وليس من قائم واحد يستطيع أن ينتج منتجا وأحداء أسحا الذي يعكن أن ينتج منتجا عمراً مع النظية .

الحديث ، فانه لا يوجد المصد بدأته المديد ، فانه لا يوجد المصد بدأته المديد بدأته المنافقة المسلمة أو خدمة القيام ، فانه لا يكسب بدوره معلى مرافقة المسلمة أو خدمة بدورة معلى المسلمة المسلمات والمركات التي يقوم بها المسلمات والمركات التي يقوم بها المسلمات والمركات التي يقوم بها ما وتكاملها في نعط واحد .

ان هذا النمط هو الذي يعتبر منتجا وليس هو الفرد أو المسركة أو المطيسة وأن كان من مسؤليا

التخصص اته بلغى عموما الماجة للمهارة ، الا أن التكيامل بمعناه الحديث يحتاج من المهارة الكثر من المهارة التي بآفيها التخصيص بمعثاه الحديث وآن كانت هيده الهسارة الطلوية لست مهارة بدوية ولا هي ميكانيكية ولا هي معرفة أكثر بالمدات أو الآلات أو الواد ، ولكنها جزئسا مهارة غنية تتطلب معرفة بالمبادىء والعمليات وكما أتها مهارة اجتماعية يتطلب القدرة على تنظيم النسساس للعمل في مجموعات لصبيبقة وفي التوقيق بين عمليات كل منهم ، وبدن قدراتهم وسرعاتهم واستعدادتهم المختلفة ٠٠٠ وفوق كل ما تقدم فان المهارة الجديدة الطلوية هي مهسارة القدرة على الرؤية والفهم وانتساج تمط عمل ١٠٠ اي قدرة تصورية من مستوى رفيع تد يصل الي رفعة عمل القتان

رثافت ركائز نظسام « الانتهام و الانتهام الكبر ، مجر التنسيط والدين بدرا من الكبر ، مجر التنسيط والذي يساعت والنفرة على النفات والتصميمات والتدريب على الدائج والتصميمات والتدريب على المنابع من المدينة على سعادة على المنابعة على المنابعة المساق الدائمة الانتهائية " الامر التنبيط للناتهائية " الامر التنبيط للناتهائية " الامر التنبيط للناتهائية من المنابعة المستوال المنتبط بالتميية المستوالا ، فإن التنبيط المستوالا ، فإن التنبيط يتري على الاجزاء - " ميث يمين بعد ذلك تجمير عدد الاجرزاء من ميثري بدن الك تجمير عدد الاجرزاء من منائخ من منتبيا من منائخ على الاجرزاء . " ميث غير نائخ التنابعة منسدة . "

وكمثال لتوضيح هذا التحديث في مفهرم التتميط هو مكتبات البالستيك للمب الاطفال ، فمن مكتبات نمطية محدورة يمكن تركيب تكوينات نهائية غير محدودة :

(د) مثال تطبيقي الفهوم « الانتاج

الكبير » :

ويدور هذا المثال حول قصية المصاعب التي واجهتها البعرية

الامريكية بعد معركة « بيرل هاربر » في الحرب العالمية الثنانية ، وكانت

جميع ملابسات الموقف تهدد بالقطر الوبيل:

المنازات غير عده هده البحرية من المنازات غير عده محدود " وكان المناز الذي ينتج هـنه المائزات مصنعا معفيرا لا يستطيع أن ينتج منها غير عدد محدود لا يزيد على جغرات سنويا ، في حين أن حاجة للبحرية تصلل الى الآلاف منها "

_ وكانت التمسميمات الشاهة وطرق الانتاج اساسها انتاج طائرة بطائرة وتجميمها يتم باليد تقريبا

_ وكانت اليد العاملة المساحة _ بسبب الانشغال في العمليات القتالية في الميدان _ عمالة غير ماهرة •

_ ولم يكن في الامكان الغروج من هــدا المــازق قهــا أن يتمكن الصممون من وضع برنامج انتــاج الطائرات وفقا لنظــام « الانتــاج الكيد » «

_ ولم يكن في الامكان انتساج طائرة واحدة قبل أن يتم الانتهاء من العمل النظري والذي هو :

_ تطبل الط_اثرة وتجرئة مكوناتها الى أجزائها التفصيلية ... وتمزئة كل مزء الي مكرنات فرعية أصفر _ وتجزئة كل مكسون فرعى منقبر الى عمليات وحركات قردية ... راعادة تكسسامل الممليسسات في مجمسوعات فرعية سا والجمسوعات الفرعية الى أجزاء ... والاجزاء الى طائرات ٠٠ وكل هذا العمل تم فقط على. الورق ، وكان ما تم منه مشات الاطنان من أوراق الرسم الزرقاء ، ولقد كان عملا مضنيا ويطيئا بطبيعته واستغرق سنة لم يتم فيها انتساج طائرة والمسدة ٠٠ ولكن بعجسرد الانتهاء منه فان المستم الكتب أن يعمل بكامل طاقته الانتاجية ، ولم تمض غمسة اسابيم بعد الانتهاء من الرسيومات الهندسيية الاوكان المصنع ينتج طائرات بمعدل ٦٠٠٠ طائرة سنويا ويعمال غير مهرة ••• وتكرزت يمسد ذلك المسسائع ٠٠

وانتصرت المريكا في المرب ٠٠٠

(٢)الرمال النساعمة وخطوة

تمديد الإهداف:

رغم انه يستميل أن تمارس وظيفة اتشاذ القرار دون تحديد للاهداف ، قانه لا يوجد لفظ مراوغ مثل تحديد لقظ الاهداف • أنه صحب التعريف بالنسبة لخيراء الادارة مثل صعوبة تمريف (المياة) في علم البيولوجي ، ومع ذلك فانتسا تعمست عن أدارة منظماتنا بدون تحديد أهداف لنا. ، مثليا يعجن البيولوجي عن أداء عمله بدون وجود (حیاة) فکسل قسرار اداری ۔ بغض النظر عن سجسة اهميته ومستوى متفده ، لابد وان يكون له هدف ٠٠ فتمديد الهسدف يمتبر بلاشك مجر الأساس ومعور الاتماء لكل ما نعمل • ومم ذلك قدون الوصول الى هذا التمديد عدد من المشاكل الفنية-:

() آن لا توجد طريقة موضوعية لرضح أحداف منطقة ، أنها تسام مسللة تغييم ذاتية - وكرنها كذلك بيما تغييم أنتية تغييم ذاتية - وكرنها كذلك بيما تغييم أما للذين تقع على مستؤليتهم تحديد من من المسكن أن تشقلف الإمسادات من المسكن أن تشقلف الإمسادات المسكن المسكن أن تسلق رطوقية . تحديدها دون أن تملك رطوقية . على طلبة) تصميم المتداء هذا الانتقالات ، والكن تبهد ر الطرق المحكمية) ولكن تتقية نقط على وقف هذا الانتقالات .

هذا كما أن قراريّنا بالاهداف تتفذ تحت طروف عدم تأكد ، لانها متعلقة بالستيل ، وتحن لا نملك عن هـذا المنقبل مقدائق ، الاسر للذي يربّب بالتداعى وباستدرار وجود تصدادم وإخذلك في تحديد أهدائنا وان كان افتفادنا للمتعادّى عن المنتبل لا يعند عليًا فرصة أن نبض قراررتنا على عليًا فرصة أن نبض قراررتنا على

(ب) أنه لا يمكن أن يكون هشاك شيء أسبه أهداف منظبة ، لأن هذه الأخيرة كيان اعتبارى يوجد فقط عندما يتفق شسخص أو مجسوعة

الساس من العلم والمعلومات "

اشخاص على تخليته ثم يخلقون له معف ليس تخط ويزن بهن معف ليون بهن العداف ورضيات معمد حرجة مراك الافتاد التعالي المتعاللة المتعا

 (ج) أن أهدأف أية منظمــة _ لا يمكن ان توجد في (داخلهسا) ولكنها توجد نس (خارجهـــا) ١٠ ان (الداخل) يمثل للمتطبعة رجعه (النفقة) في حين أن (الخيارج) يمثل للمنظمة وجهه (الابراد) . وعلى وجه التحديد لا تتحقق النتائج داخل المنظمة ولكن كل النتائج تتحقق في الضارج ، وتعكس ظلها على (الداخل) وليس العكس ٠٠ ان هدف كل منظمة لا يمكن الا أن يكون هدفا يطلبه أحد ولا تفسدمه منظمسات اخرى ، أو على ألاقل لا تخدمه بنفس الطريقة ، فالمنظمات لا ترجد لجس الرغبة الذاتية في أن تقوم ، ولكنها كوسيلة تخدم في المجتمع هسسدها مطلوبا بذاته ، وعلى ذلك فان اختبار صحة اهدافها وقدرتها على تحقيق هذه الاهداف لا تقع في داخلها ـ كما هى في الاحياء العضوية - ولكنها دائما تقع خارجها

وهنا مكمن الصبيعوية ، وأحيد اسباب ذلك هو أن الناس يختلفون فى تقديراتهم وأحكامهم فيمسأ يتعلق بأمتياجات الآخرين ، ويرتبون هذه الاحتياجات وفق اولويات مختلفة ٠ ناهيك على ظللساهرة التعللاض والتضاد بين هؤلاء الذين يهدفون الى تحسسين ما هو قائم ، ويبن هؤلاء الذين يهدفون لان يعملسوا الشسبياء مختلفة نه هذا كما انه من الصعب أن تحصل على اجابة نهائية للسؤال : (ما هي أهداقنا ؟) قاي ألمابة عنه حتى لو كانت محيحة لابد أن تتقادم في خلال زمن معين بخلاف انها قد لا تكون صحيحة ٠٠ ولذلك فان هذا السؤال لابد وأن يطرح للتفكير مرة والفرى وباستدرار ، قان هدا لابد وأن يعرض مواردنا - والوارد دائما

محدودة - أن تدخل في مرحلة اهدار مخل ، أو على الاقل قائنا لابد وان نعجز عن قياس كفاءة استخدامها •

(د) أنه من العبث أن نصدد اهدافناء بالمضمون الذي تعنيه كلمة , تحدید ، ما لم نتاکه ان مثل هذه الاهداف بمكن التخطيط لهما وتنظيم موارينا لتحقيقها ، وامكسان رقابة مسيرها في السارات الرسومة لها وقدرتنا على تصحيح الفروق بين الستهدف والمعقق ، أي تدرتنا على السيطرة على اتجاماتها عند التاكد من كل هذا فقط يمكننا أن نتساكد ايضيا من ان اهدافنا هي اهيداف ممكنة وصنحيحة من عدمه • ولكن على الناحية الاخسرى لا يمكن أن تقطط أو ننظم أو ننقبذ أو تراقب أو تصحح هدفا غير محدد ٠ ال بمعلى آغر فآن تحديد الاهداف هو نقطيعة البسداية ، والتي تقود الى المراحل التالية وليس المكس ، ومم ذلك فان هذا المكس هو وحده الذي يجعسل لنقطة البداية مذلولا له منطق وجسم بدلا من أن يكسون مجرد نقطة ليس لها مساحة ولا أتجاه أو معثى ٠٠ أن نقطة البداية تقود السي النقط التسالية والتى تنتهى الى دائرة ليس فيهــا وجود لنقطة البسداية ٠٠ ان اقصى ما يمكن أن نصل اليه من نقطة البداية هو ان نحصل على (مستوى تطلع) وأتجاه المل ، بزجاجان يكون مسميعا أو مقبولا وممكنا ، ولك أن تتأمل كم هو شاسم هذا البون الذي يقمسل منطقة الأمل عن منطقة العمل •

ادارة وظيفة التضطيط

وغداع الثقل

 التخطيط وظيفة ادارية رفيعة وتحتاج الي ادرات تجليل متبحسرة ويرتهن من ثم بانجاحها مالبسسات

عمل ومستويات أبداء في مستوى احتياجها والا كانت وسيلة خطيرة





جد! (البومنلة الفاسدة) وقلهــــا افيد واقل خطورة •

ان هذا هو الذي يسم الذا تنجح اعمال كثيرة دون تغطيد وتغشل اعمال اكثر برغم التغطيط •

ب _ وانه لوظیقة متكاملة مصع وظائف أخرى في المنظمسة أو في المجتمع لا يمكن أربيدى دورا ساحرا في هيكل أدارى عاجز *

م _ وأن التفرقة الافتعالية ببن التخطيط والتنقيد • • خطة خطير ، وهو ناتج مسن الخلط الخطير بين و ميدا تحليل ، و و ميدا فعل وتنفيذ، ٠ فالصميح وفقا دايدا التمليلء ان وطيقة التفطيط مختلفة تعاما عن وخليفة التنفيذ ٠٠٠ ولكن الخطأ كل الخطا وفقا عليدا القعل والتنفيذه أن نفصل بين التخطيط والتنفيذ ٠٠٠ ان التغطيط والتنفيذ هما وجهسسان مختلفى ان ولكن لنفس العملة ، وجزءان مغتلفان ولكن متكاملان لاي انجاز ٠٠ والا فانه يتحسسول الى وظيفة خبراء يلبسون ياقات عالية ويجلسون في ابراج عاجية مسسن ناحية ٠٠٠ ويتريص بهم ويخططهم منفذون يتركز جزء من جهسودهم نحي اثبات أن التخطيط خطأ ومجساف للواقع

د ـ والتغفليط ليس والليقة مــن وطاقة الميادة ، القه شــدة من والتقاون العام المرر أي ضحية هن النام المرر أي ضحية المن المام المرر أي القل لا يقدم بينه الطريقة ٠٠٠ وعلى مقــدم بنفس الطريقة ٠٠٠ وعلى مقــدم الشخدة أن يوفرها في أحسن صورة يطلبها الزبون ١٠٠ نامياه حـــن عربه الدائم على ترتيب مع حمد الدائم على ترتيب معرفة عربها أو وليس أبدا قهــره

 م لكن من نامية اخرى قانها خدمة تعتمد اعتمادا كليا على بيانات موجودة في مكان اخر، ، وتحسب

وسيطرة ومسئوليه ادارات أهسري ومديرن أخرين - ولايد لهؤلاء أن ومدوا جهاز التفلطيط بما ليهم من مطلحات وارقام ومقائق - • ولكي تتحول « لايد » هذه الى واقع ولمان، يعب أن يكون الشخص ما مسلطة على وأن يواكبها قاعدة أو قراعه ثوراب ومقاب - والمسلطة والتحريف لايد ومقاب - والمسؤال المحير هف ، ومن يثيب هو : مسلطة من على من ، ومن يثيب

ان يماقي من ? الميتا المخططين صبق اننا أدا اعليتا المخططين صبق الثراب والمقاب على مسسن بيدهم سلطة ومبالدة ، من منالدة أما منالدة من منالدة من منالدة منالدة من منالدة المنالدة منالية منالية منالية منالية منالية منالياتهم مسبن عمالية منالياتهم منالياتهم منالية منالياتهم منالية منالي

و _ ولابد للمخططين من ومسسيلة وتكسد لهم أن البيانات التي تصلم متول المددق ، ولاش متمثل المددق ، ولاش من ناحية أخرى ضرورة أن يكون لهم حسق التقنيض (اللاقابة والراجمسة ، - - المددق بستلم ما تكون مقبود - - الكيف بستلم ما تكون مقبود - - الكيف بستلم ان تكون سيدة ومقرا وتسدمي في خسم مهمس والدات الله الله والراحم ما تكون مقبود وتسدمي في خسمة المساورة اللهمة المعالم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة المساورة اللهم اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم اللهم المساورة اللهم المساورة اللهم اللهم المساورة اللهم اللهم

ز ـ أن التضطيط عملية لابد وان تتعرض في النهاية الى عشرات من التفاصيل ، وأيي تفصيل هو شيء متغصيص وغالبا ما يكون معقبدا رفنیا ، ویستمیل علی ای جهساز للتفطيط أن يضم كل التغصصين من كل حدب ومدوب ٠٠٠ فاذا كان الامر كذلك فلايد أن تكون مسلاقة الخططين بالتخصصين كل في موقعه ومنظمته هي علاقة نظير بنظير ، ولیس علاقة رئیس له مرءوس علیه السبيل الى حل علاقات الاتحسال المقدد في هذه الشان ؟ ••• ومسا العمل اذا لم يستجب النظير للنظير في عمل وعلاقة لاغني أن تكون محل توافق الى المد المدود ؟ •

ع - والجوهر الاساسي لوطيفة التخطيط ** وهو نقسه الموهسر . توظيف المدروة على والمعسس و المدروة المدروة

b _ وليس ادعى عموما لفعالية اية سياسة من فهم الناس لمبررها ، ولكن ما الشان والعمل اذا كـــان التعفيط يدور هـــول أخراض او استراتيجيات ليس من المعلمـــة الالعماح عنها ؟

رس خاك نان التخطيط وظيفة مكلفة ،
حج ذلك نان هذا التخطيط الكل هه
لايضمن النجاح حقورالركان تخطيط
جيدا ١٠٠ فيناك صور راشة لنجاح
تعقق واستمر ويدون تخطيط ١٠٠٠
وعلى المناهية الاخرى هناك مسور
ايضا كثيرة لفنسسل لديع رنام
التخطيط الشامل •

 م - والتخطيط افتراضي بطبعته ، والأغتراض تصور ، والتصور ـــ ليس طبعا ای تصور ـ عملیة تحتــاج الى خيال ولكنه متنور وله تعلفك مليثة بالعلم والتجرية ٠٠٠ كما الله وظيفة تتطلب تطبيي سيق مبادىء وأساليب معظمها عتبمر ، وهـــده وتلك جميعها تحتاج الى علم وتجرية وخيرة ٠٠٠ وجميعها عناصر غالبة على مستوي الزمن والتفقةلا تستطيع أن توفرها غير المنظميات الكبيرة والدول التقدمة ٠٠٠ مع أن هـــــده النظمات لم تصبح كبيرة ، وهــده الدول لم تصبح متقدمة بالصداسة والكن من خلال تفكير وتصرفهات واجراءأت مغدة ومقططة سلطها الا ووفقا لتصميم سيبق دراسيسته والتغطيط لوقوعه في وقت معين س ولمیس فی ای وقت ، وعلی مؤخسوح او تشاط معین _ ولیس ای موضوع أو تشاط ، ويخصائص معينة ومسن خلال ترتيبات نظامية مقصسودة

يوليس أي هي م · · · ن هذا هو الذي يولس أي هي م · · · ن هذا هو الذي السحة ألله التقابلة المتعدد ألم التقابلة المتعدد ألم يقابلة ألم التقابلة المتعدد ألم يقابل المتعدد المتعدد المتعدد وأس من خلال رديب أي من خلال رد قبل المتعدد وأس من خلال رد قبل المتعدد وأس من خلال رد قبل يطافي التقابل إلى أن من خلال رد قبل يطنية القطابلة التقطيلة . وهذا فلسيتدريف

ه _ مش_کلة القابيس

ومؤشرات الاداء

(١) اهمية القاييس:

لعله لا يحتاج الى تدليل انمسالة القياس والمقاييس في الادارةعموماء وغى تقويم واختبار البدائل علىسى وجه الخموص مسالة حيويمة الى اقصى الحدود ، قاننا ما لم تجـــد مقابيس نمتكم اليها ، قان قراراتنا الادارية عموما وفي مجال دراسسات الاستثمار بالذات تصبح _ اكثر مما هي عليه _ مسالة اعتبارية ذات طبيعة ذاتية وشخصية ، الامر الذي يفسد بل ويمنع عملية التوحد بين الماملين حول مطولات ما يعملونه يقهمه ويقهمه الاخرون والمسسسا الذى نقيسه وكيف بيمدد تمأما ماهو البجائز وغير الجائز ،وبالتالي ما الذي يجِب أن نراه في شانه • وهلــــــى الناحية الاغرى فانه خير لك انتعمل بلا مقاييس وضوابط ، من أن تعمل مستغدما مقاييس وهنوابط خاطئة ومضمللة ، فكون الانسمان يجهل شيئًا ما ، هو أمر سيء وجهــــل بسيط ، ولكن كونه يجهل انه جاهل ومضطيء وشدال فهو امز اسمسوا وجهل مرکب ۰

وادق كل شيء ، فاننا ما لم نقم ونبني توقعات مقيسة في عمليــــة اتخاذ القرار ، والتي تسمح لنـــــا في وقت مبكد ومناسب أن تكتشف ليما اذا كنا قد حققنا ما نبتغيـه أو

نستهدفه الر لم نسقه بما هم ذلك قدر معقول من الفهم لما يمكسن ال نسعيه المعراق أد الألا على مستوى الزمن أو المحهم أو النوع ، انتسبا مالم توفد ذلك فأن نستطيع أن تقر مقدم ويبية أن تعمله ، ولمن يمكن لفينا استرجاح الله ماقررنا في على المينا أو ان تكون لكنا مسيطرة ذاتية على ارامتنا وادارتنا

ر پ) شروط القیاس المنمیح : ﴿

اى عقياس لكى يكون عقياســا محموما يشترط فيه عدد من الشروط وفي :

"_ انه مقياس تجريدي لا يشاشر يطبيعة الطريقة التي يصل فيها ، والا فان سوات قياست سيغتلط فيها اثر هذه الظروف ، طروف الشخص القيس اغتلاطا معرقا ومضلطلا - فالترموض الزياس على الشتاء والمسيف ، في المؤيس في الشتاء والمسيف ، في المؤيس في الهناف ، التما كما على عليه درجة حرارة هذا المجسم عليه درجة حرارة هذا المجسم عليه درجة حرارة هذا المجسم

Y _ أنه مقياس غير شسخص ، فسراء أكان هذا الشخص هو محمد أو على ، طفل أو شاب أو عجسون فان المقياس يعمل بمياد بام من هده الذاوية -

٣ ــ واقه مقياس موضيوهي ، يقيس درجة حرارة بفض النظر من الغرض الذي ستستخدم فيه نشائج هذا المناس *

٤ - وأن يكون من موأد وعناهم.
لا قدت يصلة اللي محسوات وعناهم.
الذيء التيس ، ولا يؤثر نبها ولا يناثر
بها ، كما أن الشء القيس لا يعتد
على حالة 'حواد محسدا القياس لا يعتد
فالترمود محسدا القياس
فالترمود محسدا القيام
مختلفة تماما عن الموادوالمتامر التي
مختلفة تماما عن الموادوالمتامر التي
مداود يقيس شحيد
ا - وأنه لابد ويقيس شحيد
ا - وأنه لابد ويقيس شحيد
أ - وأنه لابد ويقيس شحيد

قائما وموجودا ، ناهیك عن ان یكون هذا القائم والرجود شیئا محسوسا -لانه لا یمكن ان نقیس شسیمًا غیر خوجود او تصوری ، او لا یمكن ان خوجود او تصوری ، او لا یمكن ان

نجسه • فلم نسمع ، ولن نسسمه، عن أن الترمومتر يقيس درجة حرارة جسم غير كائن بعد ، أو موجود في مكان آخر ، أو ليس له جسم وكيسان محسوس أصلا •

٦ ـ وان يكون مقياسا شاملا بحيث يقيس كل الامعاد والعسوامل التي تدور حول الموضوع الذي نريد ان نقسه •

٧ ــ وإن يكون دقيقا ، فيقيس كل هذه الإبعاد والموامل قياسا دقيقــــا ليس عمل جدل أو اختلاك ، وأن يكون لتتائج القياس نفس الدلـــول وزالمشي علد جديم الإطراف المتعاملة مع هذه اللتائج ، ومن هم فائــــم مقياس واقعي ليس فيه عمل المتفاؤل

(ج) وهم القياس والقياسات:

روغم كل هستده الاهمية التي للطفايس والقياسات ، ورغم امكان ومبهولة وضع مواصفات تضمن لها الفاعلية الا الله معليا وواقعيا لا وان تتوجه مثل هذه القاييس والقياسات في مهال الادارة وذلك للاسسسباب الاتية :...

ا أن الحكم على مسمة أي الرز من عمد ومن بالتئاتج التي سنتمقل تنبجة لهذا القرار ووصد الخذاده ، أي رمن أوضاع مستقلبة تصورية أم تقع بعد وليس رحسن أوضاح مشاهدة عقيقية وراقدة ، وليس مع مقائق ورفائع ، رواعثيار وليس مع مقائق ورفائع ، رواعثيار ان هذه القوامات هم خارج مسرات القوامات هم خارج مسرود تعشيره فانها بالتألى لا تقع غراطار المقائق والمدوسات والمناوع تقد قصح وقد المقائق والمدوسات ومن ثم فهد المقائق والمدوسات عدد قطط





والتقدير قد يشطىء وقد يصيب ، ولن قعرف هذا من ذاك الا بعد ، ويعد دائما متأخرة .

۲ _ ومكس القاييس في الطبيعيات فأن هذه المكتيس في الادارة تقرير القمل المراد لعله ، وتقتلف من قرار الادارة لاشر ، ولهي القرار الراحد بحصب لاشر ، ولهي القرار الراحد بحصب للدي يقيس روبالتالي فانها بالمثل في القدار ترجه وتحدد وتسبب السلوك و اتخال يقرب منفي اتها لا تزيد عن فرع من التحفيز ، وهو هنف يختلف تماما عما يستهدله استخدام المقاييس

فعلياس الرجيدة وهي اسسهل مثياس يتحدد في شوم السنطات الرهيمة، مثياس يتحدد في شوم السدروك المنظمة أي انه فين مستقل طهيا ، كما أن تحديده ويؤدي بالتجهية الدي التأثير في المنطقة قدميم متحسمة عليه ، وهذه الضمائس جميما تنفي علم جميع مواصفهات القايس التجويية وغير الشسسخمية

ولهذا السبب فـــ المحكن لاي دراسة في هذا الصدد أن تجد حـن يقصدي الما بالتخطيع و التلغيب و ولقا لنجج السرسة الفكــرجة التي يتعي اليها اختلافا عن مناهــــ و المدارس الفكرية للخرين ، وهــدا حواليك > الابر الذي ادخل موضوع تقويم واختيارات بدائل القــراز في دائرة المتحدد والمتامات وكانه لايكنه التحقيد والتاعات وكانه لايكنه المناهدة والمحتدد اعن التحقيد والتاعات وكانه لايكنه المناهدة والمحتدد اعن التحقيد والتعادد التحدد التحدد والمحتدد المناهدة والمحتدد التحدد والمحتدد التحدد والمحدد المناهدة والمحدد المحدد المناهدة والمحدد المحدد المناهدة والمحدد المناهدة والمحدد المناهدة والمحدد المحدد المحدد المناهدة والمحدد المناهدة والمحدد المحدد المحدد

طبيعة ومضون العابير :

مند اعدادنا لاية وسيلة تياس لابد أن نجيب على عدد من الأسمستثلة الأساسية :

(۱) ما هى درجة دقة وانضياط وسيلة القياس فىحد ذاتها ؟ويمعنى: آخر الى أى حد يمكن الاعتماد على هذه الوسيلة ، وما هو مدى دقتها ؟

ان استخدام وسيلة قياس مضللة القياس مضللة التدخطرا من عدم رجود مقيساس على الأطلاق ، فانه من الاقيد أن نطا انتقاب معنى المقياس ومن ثم ققد تصبيب ، عن التبسا لا تعلم أن أن تغيين ، عن التبسا لا تعلم أن مقياسنا خاطره الامر الذي لابد وأن ينتهي بأن يغيب .

(ب) فاذا كشف لنا القياس عن تياين ؟ فالى أى مد يعتبر فيه هذا التباين خطراً ، ومن ثم يتطلب بالراء ما ؟ وفي أى حالة يمكن أن تأخذ هذا الاجراء ؟

مان نظام رقابة صحيح لابد وأن يسمح بقرات معنيات التصحيح أبل يسمح مقيات الارات ا

(ج) هل هذه المايير تعشييل مستوى متعسفا وغير ممكن ، أم أنها تعبن عن أهداف سقيقية ممكنه ومن ثم واجية ؟ ويمعنى آخر هل هـــده المايير واقعية ومتفقة مع الاحسوال السائدة ، أم الأحوال آلتي وشعت فيها تغيرت رمن ثم اصبحت معايير ماشن وليست معايير حاشر ؟ أن عناك من يرى في المعايير والاتمساط وسيلة لا ممتى لها لان التغيرات من حوالينا كثيرة ومتعاقبة وسريعسة التقادم دائما ومن ثم عدم صالحيتها وخاصة في مجال أدارة الاعمال •• ورغم أن ذلك صحيح الى حد ما ، الا أن في هذا نفسه ميررا لمأجـــة اكثر الى هذه القانيس •

(د) هل هذه المايير والإنساط مقبولة لدى السييين والهاملين، ومفهرمة لهم و ملديهم الاسستعداد للاستجابة بمتقضاها في هذا الاتجاه للناسب ؟ أن الرقابة تعنى ضمعنا الملاحظة ، وأن مقاييسها يمكن أن تعتبر دواعي للتحسيين والالتزام بالاصول ، فأذا لم بكن محل قبول

من الاطراف المعنية ومن ثم التعاون مانشاركة في الالتزام بها ، فسان النظام كله لابد وان يقصر ال الم د قيد ، وحال المجميع أن يفترقوه بطرق شقى وكل بحسب تقديره ومن وجهة نظره ، ولا شك أن الشماركة في الفطة ومن ثم التعامل معهسا كوثيقة تعاقيية من شانه أن يشمل غطوة حيوية في هذا المعدد .

٦ - خداع التظـــر

في قضية « الرجل المناسب في المكان الناسب »

اولا : مقيمة :

الفلط بين الانسان كماورد ، وكيشر ١٠٠ ويحسب درجة نجاحنا في منبط بررة النظر عليه كيشريمكن أن تستخدم فيه النوى جوانيه لانه كمورد الدى من الموارد الماديات

و مقبي عندما نستخدمه هـــن النامية آهــدميمة ، الناما عادة مـــا نرجمه في التجاه أشياء خطا ۱۰ النا النعمية عندما نتكلم عن الانسان أو النظمة نتكلم عن شيئين مختلفين تمامـــا ، كلا منهما بناسيه مدخل معلى مشتلف عن منشل معلى مختلف عن مناسبه مدخل المعلى الذهر، أن مدخل تنظيم عمل الانسان في اساسه ، ويدخل تنظيم عمل التنظية عندس في اساسه عمل لنظية مندس في اساسه عمل النظمة مندسي في اساسه ،

ثانيا : بعض التصحيحات الاساسية عن خصائص الوارد اليشرية :

ر ١) تميز الانسان كمورد عن كيل الموارد الإخرى

_ الالات القـــوى وادق وارخص ولكنها سلبية فيما عدا ذلك •	- قدرة ايهابية على التناســــق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور
تساهم کرد فعل ۰۰ دون تخیل	_ تساهم في عملية الانت_اج مساهمة نشطة رايجابية ·
ــ مخلوق اتائج ، لا يتجـــاوب الا مع الضعف وليس مع القوة •	مغلوق اجتماعي من مصلحته ان تقوى الجماعة من مصلحته انتهازاته ، وليس هناك من خطيئة انسانية واجتماعية المد مسن ان تمويل طاقة من يعقبنا التي نسرة طالته وانتقاص ناطية طالته

(Y) الانتاجية هي سلوك الانسسان

الانسسان

العامل وليست الإمكانيات المادية •

والدول المتقدمة وإن كانت فقيرة بالموارد بالقارئة مع الدول الفنية وأن كانت متخللة هي خير شاهد على مل ذلك ٠٠ وقد أرضح والف كورد نير رئيس جذرال البكتريك هذه النقطة كالاس :

د لو كان لذا أن نامل في رفسح الكفاية الانتاجية للشركة بمقدار ٥٠/ المنافقة المعمود منوات الثلامة ، أسأن التعدم المغيرة والهندسية يجمل من هذا المهدف ومما كبيرا ، أن فرصنتا التنظيمية الى هذا الهدف محرورة التنويم المؤرونة البهرية تنمية موارونة البهرية تنمية كاملة .

الالسية

ان التجارة تتملق باشياء تكسون ممالا لانمان معليم الانبعاد الكبير هم ممالا لانمان المبليي هو حين أن هذا الانتمان المبليي هو المؤتف المؤ

نقم الانتاج الكبيد ، نظام الانتاج الاترماتي ، نظم الانتاج بالرحلت الرياضية بن أن المصل المناسبة في ظل الانتجان ، يناسب فقط ... ان ناسب غرج ألميل الذي يقرم فيسه رجل راحد يكل مطابق تصديني المالية من أولها لاخرها ، أرماييرف الميلة من أولها لاخرها ، أرماييرف المولى » ... المولى » ...

(٤) أن العامل يتطلب من المنظمـــة

متصف ۽ :

ان العامل وهو يقرر متطلبات من المنظمة يقرر ذلك في اطار انسه النسات كامل وليس مجرد سسلمة اقتصادية تباح مقابل وحسدات نقيية فقط ١٠٠ أنه يتطلب من المنظمة - مدفوعات اقتصادية *

ب ـ شعور بالمدالة وتكافق فرهن المثقدم والرقى في مجتمعه كمواطنت بعارس وظافته عن خلال منظمة

يمارس وظيفته من خلال منظمة • ج ـ وظيفة ومسئولية يمارس مـن خلالهما تفجير طاقاته منخلالعمل له معنى ودلالة • • اى من خلال عمــــل جاد تؤكد جديته •

كل ذلك دون ان تستطيع المنظمة تحت اى نظام مدفوعات المسدية ان تستميد كل وقت الانسان (٢٤ ساعة بد ٢٠٥ يوما) ١٠٠ ان هذا الاستمياد ليس فقط غير ممكن ١٠٠ ولكنه ايضا غير مقبول ,"

(٥) تطور الانسان وتثميته هي عملية

ذاتية داخلية :

أن الفدي بالنسبة لكل الكائنات شيء يبدا من الداخل ، وكل الخلاب من الخارج الله يدمم هذا الفدو ... وليس العكس ابدا - ان كحسل خصائص العقرق البشري اقسري دائمًا واكثر دولما أذا يدات مسن الداخل ، غاذاً فرضت من الخارج تشرفت لكل مساويء الذيك أو على القلال لمقالجي المؤلى الرائد أو على الاقلل المقالجي ... هلي أوي المؤلى الم

ـ فاذأ اردنا أن نستفید استفادة كاملة من الخصائص الباهــــرة للكائن البخرى ، فلاید وان نستبعد





الكائن بمقياض و متوسيط تحميل العمل للعامل المتوسط ، انه مقداس، يستند الى اساس سيكولوجي خاطىء ، لانه مقيساس يعتبر ان الشخص المادي ١٠٠ اي العساطل عن ألمواهب وليس لديه طاقــــة الرجل يصبح مقياسا لكل شيء ، وأداؤه هو آلعيار أو التمسط ٠٠٠ ومصبح القادر والثميز والرائسي حالة استثنائية، غير متوقعة مبن القاعدة العامة ٠٠ قاعدة الرجال رقيق الحال العاطل من الواهسية ، وليس لبيه الاهلية او اللياقة لمب العمل الفد والتفوق والامتيار .

ر ١٠) طاقة الإنسان على المستداث

التغيير وقبوله طاقة هائلة ٠

بل ان التغييد الايجابي هـــو دائما من صنع الانسان وليس مسن صنع الطبيعــة ٠٠ بل أن اتعس

مايصيب اي انسان هـــو الرتابـة والتكرار النمطي المل ٠٠ كـــــل ما هنائك ان يكون التغيير بشروط :

 أ ـ أن يكون تغييرا متطقيا ٠٠ ومع ذلك فالأسان هو وهده دون كل المخلوقات المادية الذي عنـــده الاستعداد والقدرة على تعـــديل

ملطقة - " ب وألا يكسون التغيير اسرع والتهير اسرع والكور من اللازم بدرجسة تطمين المسال المسال المسالة المسالة للفسيد والمنه الناسية والمنه المسالة للفسيد والمنه المسسد المقيدا ، وهو واهن ومحدود ومقيد ، ومن ثم فأن لعله في الاسسسلة المناسية مؤجر وغير مضمون - وعلى منجزع وغير مضمون - وعلى منجز التغيير أن تتماسل فقط في

 ج. ولان التغییر یتطلب مسن الانسان ان بتعلم الجدید * ورغم ان الانسان فی المقام الاول یمکن ان یتعلم ویسرعة مذهلة * الا انه فی

اطار هذا الاصل •

نفس الوقت يقاسى من طاقة صدم تعلم ٠٠ وإن كانت لحسن الصط وفي الاصل اقل جدا من طاقسسة التعلم ٠٠ ويجب وإن ناغذ ذلك في الحساب ٠

 (۷) حوافز الانسان للعمل اساسها انساني ، وحوافز العمل للمنظمة اساسها هندسي اقتصادى :

ألاجر بالنسبة للعامل مصدر تعيش ، وهو بالنسبة للمتطبيعة .

- والاجر يمكم تعديده علاقات تماقدية معددة سلفا ، في مين أن ايرادات النظمة • وهي الوعاء الذي تيفع منه الاجور - تتعدد في غل نظام غارجي ، هو نظام اقتصاد ألسوق •

ان الابح بالنسبة للمنظمـــة مو مصدن عمليات اعادة الاستثمار والنس وون ثم في وبالنســــــــــــة للمنظمة أمر عيوى، في حين انـــه بالنسبة للعامل له مدلول آخر قــــ يتعارض عم مدلول أجرد •







مراجع بحث التأجير الاستثماري

Abdel-Khalik, Rashad A. The Economic Effects on Lessees of FASB Statement No. 13 Accounting for leases. Cl. Stamford: Financial Accounting Standards Board, 1981. R. deved by James R. Boatsman, Accou... Review (July 1982): 620-640.

 AICPA. FASB Statement No. 13 Accounting for Leases. New York: A ICPA, 1077.

Beaver, William H. «What should be the FASB's objectives?». Journal of Accountancy (August 1973):

Bierman, Harold Jr., and Smidt, Symour. The Capital Budgeting Decision of Investment Projects, 4th ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1975.

Burrows, H.G. «Lease Evaluation: The Saba Continues» Australian Accountant (August 1977): 437-442.

Dopuch, Nicholos, Birnberg Jacob G., and Demski, Joal. Cost Accounting: Accounting Data for Management's Decisions, and ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1974. Elliott, Grover S. «Lease of Capital Equipment». Management Accounting (December 1975): 37-40.

Erickson, M.L. «Implementation and Effects of FASB Statement No. 13» Cost and Management (March-April 1977): 51-53.

Ferrara, William L. «The Case for Symmetry in Lesse Reporting». Management Accounting (April 1978): 17-24.

Graham, Willard J., and 'Langender for, Harold Q. «Reporting of Leases: Comment an APB Opinion No.5» Journal of Accountancy-(March 1965): 57-62.

Hawkins, David F., and Wehle, Mary M. Accounting For Leases. New York: Financial Executives Research Foundation, 1973.

Hendricksen, Eldon S. Accounting Theory, 3rd ed. Illinios, Homewood: Richard D. Irwin, Inc. 1977.

Horngren, Charles T. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 3rd ed. N.J., Englewood Cliffs; Prentice- Hall. Inc., 1972. Johnson, R.W., and Lewellen, W.G. « Analysis of the lease or Buy Decision». Journal of Finance (September 1972): 815-823.

Katugampola, B. "Leasing... the Best policy is to buy». Management Accounting (July/August 1977); 300-301.

Mitchell, G.B. «Accounting for Leases» - Australian Accountant (August 1977) : 434-436.

Murrell, David, «Buying the Best leasing package» The Accountant November 4th, 1982): 25-31.

Pierce, Happy. «Leasing and the Lessee». Management Accounting Occember 1975).

Vancil, Richard F. «Lease or Borrow: New Method of Analysis». Harvard Business Review (September-October 1961): 122-135.

Weston, J. Fred, and Eugene, F. Brigham. Essentials of Managerial Finance, 3rd. ed. Illinois, Hinsdale: The Dryden Press, 1974.

Wyatt, Arthur R. «Leases Should be Capitalized». CPA Journal »September 1974): 35-38.



التعديلات الأخيرة

يصدد قانون العاملين الدنين بالدولة ضرابط ومعامير الصلولة الإجتماعي الذي يعيد أن يلتزب أحاملون خلال عملهم في مدائل الدولة وذلك وفت القب و البادئ الساولة وثلث ان من هذه القلب الدولة وثلث وفت البنا المجتمع وقدمال الدولة عن يتعنيها وتدعيما العمل والكالية الانتاجيسة وغير تلك والواقسام بان أي تغيير في القيم يتبعه تغيير في معايير السلول بما يتقق مسحيات اللتيدي في القيم والكس صحيح ابضا فالتيد في القيم والكس صحيح ابضا الذي الربنا أن تغير في قيم معينة بدلا مسئ

وعلى ذلك فاذا لجأت الدولة الى تغيير في هذا القانون _ أو أي قانون أخر - قان ذلك يعنى أن الدولة تريد أن تنمي قيما حمينة وتدعمهـــا ، أو تضعف قيما اخرى وتمحوها اوالاثنين معأ ، وانها تفطط لتعقبق هــــده الارادة بأجراء التعديلات والتغيرات المناسبة في ذلك القانون • ومنساء على ما سبق فاتنا نتوقع ان يكـــون استبدال القانون و ١١ لسينة ١٩٨٣ مالقانون ٤٧ لسنة ٧٨ قد استعدف تغييرا فيرسلوك العاملين يبت البماحة اليه والشرورة الى احداثه يصورة مأحة واقتضت أربريحدث هذا التغيير بعد خمس سنوات فقط من تطبيسق القانون ٤٧ • ذلك أن سرعة التغيير في معايير السلوك من جهـــة تؤدى كثير من عدم الاستقرار والتخلفيل لقيم سلوكية مميئة بينما الممسود أو عدم التغيير من جهة الضييري يؤدى أحيانا ائى الركود وعدممقابلة المتغيرات المتمية التي هي مــن حقائق المحياة بالتكيف والتطـــور المناسبين • من هذا المنطلق لنا أن نستنتج دون أى تجن على الواقسم ان القانون ۱۱۰ لسنة ۸۳ اريد بـــة أما معالجة مشاكل أو قصور ظهر خلال السنوات الخمس الماضية في التطبيق الفعلى للقانون ٤٧ لسينة ۷۸ ، واما قد أريد به استبدال قيم

جديدة يدعو اليها التطور وحمسن التكيف مع واقع الحياة بقيم معينة سائدة وابا قد أريد به الهسسدةان السابقان معا م

ويلاخظ في المتعديل المس بالقانين ٤٧ لسبتة ٧٨ وفقا للقانون ١١٥ لسنة ٨٣ اته يتناول ٢٤ مادة فقط من جملة مواد القانون البالغ عددها ١٠٦ مواد ويظله فقد بقيت ٨٢ مادة على ما هي عليه في القانون ٤٧ لسنة ٧٨ دون اي تعسديل او تغيير في أي من بنودها أو فقراتها • فقى البأب الاول الذي يضم مسواد تتناول احكاما عامة طرأ ألتمديل على مابتين فقط • كذلك فان الباب الثانى الذي يضم ١٤ مادة موزعة على اثنى عشر قصلا تتناول العلاقات والسلوك الوظيفي فقد طرا التعديسل فيها على ٢٢ مادة منها • امــــا الباب الثالث والآخير الذي يضم احكاما انتقالية فلم يطرا عليسسه أي تعديل في أي من الواد الخمسة ألتى يضمها - فاذا كان هذا التعديل المادث علاما لشاكل وقصور اظهره

الدكتور محمد كمال أبو هنــد مجمد مرض البحسوت اكاديمية السادات

التطبيقفي السنوات الخبس الماضية فلاشك أن لدى أصيرة للبولة للمنية مع اقبة ذلك التطبيق والاشراف عليه من البيانات والدراسات الموضوعية القائمة على الاسلوب العلمي ما سرو اجراء هذه التعديلات بالذات ، ولعل قيام هذه الاجهزةبنشرما لديها منتلك البيانات والدراسات _ أن وجد _ ما يوضع لنا هذه البررات • أسا اذا كان التعديل قد اريد به احداث تغيير في سلوك العاملين بالدواسة خلال عملهم بمنظماتها فان استعراض ومقارنة هذه التعديلات الواردة في بعض موأد القانون ٤٧ لسينة ٧٨ وفقاً لنص القانون ١١٥ لسنة ٨٣ من جهة ، ودراسة هذه التعدييلات بطريتسة تحليلية من حهة اخــــرى كفيلان بأن يوضما لذأ اتماهيات ذلك التغيير المستهدف والذي خطط له باصدار هذا القانون المسديد وما أذا كان هذا التغبير غطيوة على طريق التطلبوير في الأداء • وعلى ذلك قان الصقمات التالنيسة يتنسساول القسسم الاول متهسا عرضا مقارنا لواد القانون ٤٧ لسنة ٧٨ التي طرأ عليها تعديل بالمواد

أما القارئ " أما القسم الثاني فأنه يتناول دراسة تعليلة لجموع التحسيب في تلك الدام مثل المثل الم

القسم الاول يضم هذا القسم كما اسلفا عرضا مقارنا لمواد القانون التي طيرا العرض اننا نورد نص البنسمد او الفقرة من المادة أو المادة موضيهم التعديل في القانون ٤٧ لســنة ٧٨ وتقابله بالنص المعدل وفقا للقانون ١١٥ لسنة ٨٣ ٠ وقد روعي في هذه المقابلة بقدر الأمكان أن يظهــر البنط التقييل من الكلميات أو المنارات أو الجمل التي طرا عليها التمديل أمام بعضيها البعض في خاتتى المقارنة ٠

اما بقية المادة التي لم يطرا تغيير فقد ورنت بالمسورة الشتركة في الخانثين بما يوضع ذلك • كـــذلك فقد لجانا في قليل من الاهيان الي عدم التغيير بايراد فقرات المسادة الواحدة في ترتيبها السلسيل في القانون القديم حتى تمسستطيع ان تضمها أبام الفترات الماطة لهي في القانونُ الجديد مع الأنشارة الي الرقم السلسل للفقرة العسدلة اذا ما لما العرض الىعدم التقيييي بالترتيب السلسل لهذه الفقرات في نصن المادة وهو ما حدث عليي

سبيل المثال عند استعراض المسادة ٣٧ • كذلك فقد اقتضىت شرورة التوضيح في بعض الاحيان أن نشبر بين قوسين الى ماتفتون به المادة موضم القارنة اذا لم يشمله____ العرض القارن بتمامها واقتمر على بند او اکثر من بنودها ، وقيما يلى هذا العرض ،

الياب الاول احكسام عامة

ويتضمن المواد من ١ - ٧ وقب تناول التمديل مادة ٣ فقسرة ٣ س مادة ٤٠

قانون ۱۱۵	. قانون ٤٧	المادة
\ _ وضع اللائمة التنفيذ	\ — اصدار اللائمة التنفيذية لهذا المقانون Y — اصدار القرارات والتعليمات التنفيذية التي يقتضيها تنفيذ هــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	۲ فقرة ۲
	(في اختصاص لجنة شــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ا فقرة ا

-

قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	المسأدة
وتفتص اليلينة بالنظرة مي تعين ونقل وترقية ومنع المبالوات الدورية والقشر جيسية العاملين شاغلي وظائف الدرجة الإرابي فحسا دونها واعتماد تقارير الكفرساية القدمة عنهم كما تفتص بالتظر فيما ترى السلطة المقتصة عرضه عليها من موضوعات و	ونقل وترقية ومنح العلارات الدورية والتضميعية للعاملين شاغلي طائل وطائف الدرجة المثالية هما درنية واعتباد تقارير الكلاية للقدمة عنهم كما المختصة عرضه عليها عرى المسلطة المقتصة عرضه عليها مسن	

في الغصل الثاني : في المعيين في الوظائف.

قانون ۱۹۵	قانون ۲۷	المسادة
يكون التعيين أبتداء مسن أدني وطائف المجموعة النوعية الواردة في حبول وظائف الوصدة - حبول وظائف المحمدة المسائف المحبوء من داخل الوصدة أو مسن ما المطاوب غيام عدود " / من المطاوب طبقا للقواحد والشعبة المنتج وتعتبر طبقا للقواحد والشعبة المنتج وتعتبر الوطائف الشاخمية في كل درجة على الوطائف الشاخمية في كل درجة على مدار السنة في تطبيق هذه النسبة ، بالمجموعة النوعية وحده واحدة على مدار السنة في تطبيق هذه النسبة ، في تطبية هذه النسبة ، في تطبيق هذه ، في تطبيق هذه النسبة ، في تطبيق هذه النسبة ، في تطبيق هذه النسبة ، في تطبيق هذه ، في تطبيق هذ	يكرن التعيين ابتداء مسن ادني وطائف المهدمة النومية الواردة في جدول وطائف المهدة - جدول وطائف المهدة - مدور من داخل المهدة المهدة المسدد مواء من داخل المهدة المسدد حال من الملكوب شخله من وطائف كل سرمة وطائف خلال المهدة المندية المناسب المهائف المائمة في كان من المهدة المناسبة المهدة المناسبة المهدة المناسبة من كان مرحة المهدمة المناسبة من كان مرحة والمهدمة المناسبة من كان مرحة والمهدة على مدار المعلقة في تطبيسيق واحدة على مدار المعلقة في تطبيسيق هذه المنصية .	۰ (۱
يوضع المينون لاول جرة تصبت الامتيار لدة سنة الشهر من تاريخ المتباد لدة سنة الشهر من تاريخ خلال من المتباد الم	برضع الميتون لاول مرة تصنت الاختيار لدة سنة الاسبور مسسن الريق سلمهم العمل وتقرر صالحيتهم خلالا مدة الاختيار فاذا الدن عسم مسسلاحيتهم "يحالون الى لجناسة مسلميتهم اللها الى وظائف المرى تقاتهم اليها والا اقترحت الهساء منعيهم الها والا اقترحت الهساء	YY

قانون ۱۱۵	قانون ۷۷	المسادة
جديدة ويشترط في جميع الاصوال لغوت صلاحمة العامل أن يتوساز يتجاع برنامج المتريب الذي تتيسه الوحدة الذي يعمل بها أو السددي تقرير الوحدة للشريب التاميلي أو التمويلي للمعينين من الخريجين عن طريق وزارة المقوى العاملة		
	وتحدد لجنة شئون المغدمة الدنية الوظائف الأخرى التي لايوضمـــــع من الأحكام المتقدمة المعينون بالسرار	
تماسي مدة المذيرة الكتسبية علميا التي تتلق مع طبيعة عمـــل الوظيفة العين عليها المامل ومايترتب عليها المامل ومايترتب في جديدة المعامل الذي تزيد مدة خيرت على المامل الذي تزيد مدة خيرت على المنة الخطوب تواحده الشيرة العملية التي تربد على مدة الشيرة العملية الملوب قراما الشاط الوطنية الملاب قراما الشاط الوطنية المناس أن تضاف الى يسداية الوائدة قيدة مرافرة ودوية جدد التي يسعن زميله المعين في داوية المحدود المعربة مراه في وظيفتان نفس الرحياتي التجيئ والمناس التواطنية المرحودة من المرحودة من المحدودة من المحدودة المحدودة من ميث الأدس المحدودة من المحدودة من ميث الأدسية في درجة المؤسلية الوطنية الوطنية في درجة المؤسلية والأولاد ويكن هسايدة المحدودة من ويكن هسايدة المخدودة المخدودة المخدودة المحدودة من درجة المحدودة من ويكن هسايدة الشورة المحدودة	تصدر لهنة شؤي المخدمة العندة قرار نظام محدة المغيرة قرار نظام محدة المغيرة الكتسية علميا بما يترتب عليها من المتسية علميا بما الاتسبية الانتراضية والزيادة في أجر بداية التسين ديلك بالمسية للعامل الذي تزيد مدة خبرته الرياضية مع طبيعة عمل الوقيقة ومنافيزي المعامل اللذي تزيد مدة خبرية المعين المعامل اللذي تزيد مدة خبرية المعاملة التي تتاق وطبيعة العصل المعاملة التي تتاق وطبيعة العصل المعاملة المنافزية الزائدة قبية علازة بحسد بداية أجود التعيين من كل سنة حسن الدوات من علي ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعين عليها ويشرط المعاملة على المعارف المعاملة على المدين المعارف المعاملة على المعارف	YV



في القميل الثالث : في قياس الداء

قاتون ۱۱۵	قانون ٤٧	المسادة
تضع السلطة المقتصة نظـــاما يكل قياس كفاية الأداء الولهــب المقتصة بما يتمقل بها معيمة نشــاط الهددة والمدافع اونوعيات الوطائف ويكن قياس الأداء مرة واهدة مظال السلة قبل وضع القســرير والمهائمة وذلك مــن المالية وذلك مــن المهائمة بها التهائم القبيات الذرفي وقتانــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	تضم السلطة المقتمة نظامايكال يما يتقى مع طبيعة نشاط الوحمة واهدافها ونوعيات الوظائف بها وكرن قياس الأداء بصفة دورية شلاك من واقع الأداء بصفة دورية وذلك من واقع السيطات والبيانات وذلك من واقع السيطات والبيانات يمكن الاسترشاد بها في قياس كفاية الأداء أماما القياس كفاية الذي يؤخذ اماما القياس كفياب الذي يؤخذ اماما القياس كفياب الذاء ويكن تقدير الكفاية بعرتب الذاء ويكن نوضع التقيير اللهائية بعرتب ومناز أو كلمه الوضيفة ويكون تقدير الكفاية بعرتب الذي يؤخذ اماما القياس كفياب الاداء ويكون تقدير الكفاية بعرتب الذي يؤخذ الماما القياس كفياب ومتاز أو كلمه الوضيف ومناز أو كلمه الوضيف ومناز يوندن وضع التقارير النهائيسة ويكون وضع التقارير النهائيسة والمذيرة وتقدم خلال شهرى سبتمبر واكتوير و	
ويقتصر وهم قندين كلاية الاداء على العاملين الشاغلين لوظائف الادلي فا الردية الادلي فا ما درنها ويكون قباس كفاية الاداء باللسعة المفاغلية الوظائف المليا على اساس كفاية الأداء باللسبة لشساغلي الوظائف العليا على اساس مايديه الوظائف العليا على اساس مايديه تقدد من السلطة المقتصمة وتودع ملفات هدمتهم وتحدد اللائمسة التقديدة المدوانط الذي يلم على الماسها تقدير كفاية العاملين .	وتعشد من اجنة شفرن الماملين خلال شهر قوقهير ويقتم تقدير كانت الإداء على العلملين الشاغلين الرائد على العلملين الشاغلية الإدام عالى في الماملين الماملين المنين تستقدم هذه المابير في شافهم .	
تعلن وحدة شئون العاملين العامل بصورة من البيانات القدمة عن ادائه أو تقريد الكفاية بمجرد اعتماده من السلطة المفتصة أو من لجنة شئون الماملين .	يعلن للعامل بصورة من تقــرير الكفاية بمجود اعتماده من لجنـــــة شئون العاملين وله أن يتظلم خلال عشرين يوما	٣٠

قاتون ۱۱۵	قائون ٤٧	المسادة
وله أن يتظلم خــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	من تاريخ علمه للجنة تظلمات تنشأ لهذا الغرض تشكل من ثلاثة من كبار المالين ممن لم يشتركر أق وضح التربي و موسو تختاره اللجنة التقابية. على أن تقصل اللجنة في هسدا تقديم خلال سعين يوما من تاريخ تقديمه اليها. لا يشتر التقوير نهائيا الا بصد الأختاء ميماد التظام أن البت فيه.	
وبالنمبة للمامل المهند تقـــدر كالية بعرتيه ويقد حكما فاذا كانت كاليته في المام السابق بعرتيـــه ممتاز تقدر بعرتيه ممتاز عكماً ٠	ويالنمبة للمامل الميند تقدر كلايته بمرتبه كلم حكما فاذا كانت كلايته في العام السابق بمرتب ممتاز تقدر بمرتبه ممتاز حكما ٠	۲۲ المقرة ٤
اذا كانت مدة مرض العامل شانية اشهر فاكثر تقدر كفايته بمرتبه جيب حكما فاذا كانت كلــــايته في العام السابق بمرتبة مبتاز حكما	أذا كانت مدة مرهى العامل شانية أشهر قائلات تقد كفايته بعرتيه كلم حكما فاذا كانت كفسمايته في العام العسابق بعرتية معتاز فتقدر بعرتية معتاز حكما دعتاز حكما العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق بعرقية العسابق	77
يعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران مسنويان متناليان بعرتية ضعيف على المناطقين مسنويان متناليان بعرتية فسادا البين المناطقين المناطقية المنافقة المنافقة المنافقة المناطقة المنافقة من ذات درجة والمنافقة المنافقة من ذات درجة والمنافة المنافقة من ذات درجة فصلة من الضمامة من مناطقة منافقة في المنافقة	يمرض أمر العامل الذي يقدم عنه قتريران مسنويان متتاليان بمرتبة فسيف على لجنة مثرن العاملين ، فسادا تبين لها بن فصص عالته انه اكثر ملامة للليام بويليقة أشرى في نفس درجة وطبقة قررت نقله اليها أما أذا تبين للعبقة أنه غير هسسالح للمعل في اية وظبقة أنه غير هسسالح للمعل في اية وظبقة أنه غير هسسالح وطبقته بطسريرقة مرضة القترحت وطبقته بطسريرقة مرضة القترحت فصله من الشسمة مع حفظ حقه في المعاشى أو الكافاة ،	Υ0

قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	المادة
وترابع اللجنة تقريرها للمسلطة المنتصة من المنتصة المتحدة المتحدة الماتة للجنة مع العامل المنتطقة التي يقلسل البدا المناف	وترفع اللجنة تقسريرها للسلطة المختصة لاعتده فاذا لم تعتده المختصة للجنة التي اعتداد للجنة التي ينقل اللها للماما للماما فاذا كان التقرير التالى ميساشرة للمبامل من الشعت في المسلس المامام من الشعت في المسلس المامام من المامام من المامام من المامام من المامام من المامام من المامام المام	
	في الفصل الرابع في الترقية	
قانون ۱۱۵	هندون ۲۷	المادة

مع مراعاة حكم المادة ١٦ من هذا القائون (التعيين في الوطائف العليا بقرار

تكون الترقية بوظائف الدرجتين المتازة والعاليةبالاختياد على أساس بياتات تقييم الاداء • ويصا ورد في ملفات خدمتهم من عناصر الامتياز •

قاتون ۱۱۰	الله الله الله الله الله الله الله الله	المادة
قارة كان عدد من تتسوائد فيهم شروط الترقيب بالاختيسار من العاملين على مرية معتاز التل من العدد الخصص الترقية بالاختيار التل من التحديث في الجزء البساقي من التحديث المتالية على مرية جيد على الالترام المسلسل المسلسل المسلسل المسلسل المسلسل المسلسل المسلسل التحديث التحديث تتراك أن المدد المسلسل ا	من رئيس الجمهـروية والتعيين في الهذائف الاخرى بقرار من السلطة المقتصة)	



في الفصل السابع : في الموافر

قانون ۱۱۵	Ev Lipid	المادة
تضع السلطة المنتسبة نظاما للحوافز المائية والمعنوبة المساطين والمعنوبة المساطين ويتاويز المساطين ويتاويز المساطين ويتاويز المساطين المساطين المحافزة المساطية وشروط مشمها ومراعاة الايكون مراح تلك الموافز المساطين ويتاويز المساطين والتقارير الدورية المقدي والتقارير الدورية المقدي والتقارير الدورية المقدي عام	تضع السلطة المفتوسة نظاما للحوافز آلمانية والمقدية بما يكفل تحقيق الاهداف وترشيد الافتاج على أساس معدلات قياسية لملاداء •	••
يلت ٣ مدد المساملين الذين الا يرد عدد المساملين الذين الا يرد عدد المعلامة في سنة واحدة على المعلامة في درجة من كل مجمد عقد نوعية على حدد ، قادا كان عدد المساملين في تلك الوظائف الآل من عشرة تمتح المعلامة في تلك الوظائف الآل من عشرة تمتح المعلامة في المعلومة المع	(في منح العلارة التشجيعية) بلاد ٣ بلاد ٣ بلاد يويد عدد العساملين الذين يمنمون مذاة العلارة في سغة واحدة على ١٠٪ من عدد العساملين في وخالف كل درجة من كل مجم وعة نوعية على عده "	94

في القصل الثامن: في الثقل والثبب والاعسسارة

قانون ۱۱۵	النون ۲۷	2441
يجوز بقرار من السلطة المقتمة المتين بعد موافقة الصامل كتسابة اعارته للمعل في الداخل أو الشارج ويمدد القرار المسادر بالاعارة مدتها التي تصدرها السلطة المقتمة ويكن أجر المامل باتكمله على جانب الجهة المستعيرة رمع نلك يجوز منحه أجرا من حكيمة جمهورية مصر العربيسة مساورة في الداخل أو	يجوز بقرار من السلطة المقتصة التميين بعد مراطقة الصدامل كتسابة اعارته للعمل في الداخل أو المفاري ويعدد القرار العمادر بالامارة منطقة وذلك في ضحره القراعد والإجراءات ويكون أجر العالم بلكملة المقتصسة للجهة المستميزة وجم ذلك يجوز منحه الجهة المستميزة وجم ذلك يجوز منحه الحياء أجرا من حكسون عمسورية عمس الحية بالشروط والاوضساع التي المربية بالشروط والاوضساع التي	٥٨

قاتون ۱۱۰	المنون ٤٧	المادة
الخارج وذلك بالشروط رالاوشساع التي يحسدها رئيس الجمهسورية وتدخل مدة الإصارة خسسه مدة اشتراك العامل في نظام التسامين الإقتصاص واستحقاق المسلاق والترقيح وذلك مع مراماة المكسام التين الاجتماعي والتوانين الاجتماعي والقوانين المجتماعي والقوانين المجتماعي والقوانين المجتماعي والقوانين المحدلة	يحددها رئيس الجمهورية وتدخل مدة العمل في الأعلق في العمل في العمل في التابين التابين المعلق في التابين المعلق في الترقيب وذلك مع مراعاة المكام القائري 70 للسنة 70 باصدار العملية لهذا المحلم القائري الاجتماعي والقواتين العملة له .	
ومع ذلك فائلة لا يعسور في غير هالات الإعارة التي تلافسيا مصلحة قومية علي يقدرها رئيس مجلس الوزراء ترقية العامل الى درجات الوظاف العليا الا يعد عودته من الإعارة كما الإعراز اعارة أحد أساقل تلك الوظائف قبل مفي سنة على الإقل من تاريخ شطله لها		
وفي غير حالات الترقيسة لدرجات الوظائف العليا لا يجوز ترقية العامل الذي المجاوزات المحالوات متصلة إذا تتابعت متصلة إذا تتابعت		
راملها أو قصل بنايا فاصسل زمام يقل عن سنة - وتحدد الامية العامل عند عودته من الإعارة للتي تجاوزت المدة المشار اليها في الققرة السابقة طفي اساس إن يوضع امامه عدد من العاملين مصافل للعسدد الذي كان يسبقه في تهاية هذه المدة أو جميع الماطين لدرجة الوظيفة علد عويته الهما اقل .		
لشما يكل وزارة أو ممافظة أو هيئة مامة مركزالقربيب يتبع السلطة المقتصة ويتولي نون غيره في اطال المسلسة المامة المسيئة المقامة المسئسة المامة المسئلة أو المسئسة المامة منطط ورامج تدريب العسامان بها المسيخة قدراتهم واعدادهم المنظل وظائفهم المسئسين في ادشي الوظائف فيها - المسئسة في ادشي الوظائفة فيها - المسئسة المسئسة فيها - المسئسة ال	على كل وهدة أن تضع نظاما للكريب العاملين بها وتتمية الراتهية ويقض النظاماء الخطة والإسمالية الخطة المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد المتحدد والامتحدد المتحدد المتحدد والمتحدد المتحدد والتحدد والتح	71

	-	
قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	iaul
ويتولى المسركز بالتنسسيق مع الجهاد ومتسابعة المترامج التضميحة القر ومتسابعة خارجاء التربيعة داخل الوحدة أو وقا المائم المثلية تضمن القواعد والمعابير العامة التي يضعها الجهاز ويود يقرار من أجلة شسؤون المتعاد المثلة تحديد وظائف لا يجوز المتعاد ألمائية تحديد وظائف لا يجوز المتعاد	يراجيات الوظيفة وتحدد المساملة المالية للموفدين للتعريب وفقا للقراعد المتررة في هذا الشان -	
	: في الإجازات	القصل التاسع
قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	اغادة
. تحدد السلطة المقتصة إيام العمل في الاسبوع ومواقفة وققا القتضيات المسلحة العامة وققا القتضيات ولا يجوز للمسامل أن يتقطع عن عمله الا لاجازة يستقطها في حدود الاجازات القررة بالمواد المثالية ووفقا للضوايط والاجراءات التي تضمعها السلطة المقتصة •	لا يجوز للمامل أن يتقطع عن همله الا لاجازة يســــقطها في حــــدود الاجازات المقــرة بالواد القـــالية ورفقا للفــــوابط والاجراءات التي تضعها السلطة المفتصة -	74

-		
قانون ۱۱۵	قانون ٤٧	المادة
بستحق العامل كل ثلاثة سسنوات في الشنعة الجازة مرضية تمتع بقرار من الجلس المفتدة مرضية تمتع بقرار الجلسة: 1 ستة الشهر بالجر يعامل ١٠٠٪ من الجره الاساسي بالجر يعامل ١٠٠٪ من الجره الاساسي بالمر يعامل ١٠٠٪ من الجره الاساسي بالمر يعامل ١٠٠٪ المفترية الأساسي من يجاوز من المفترية المفتر	مع عدم الإشلال بلحكام القياتون وقم ١٩٢ استة ١٩٣٩ في الخدسة المامل كل اللات سنوات في الخدسة المامل كل اللات سنوات الاتبية المامل كل المتعدد الاتبية المتعدد المناسبة باجر كامل من أجره الاساس الطبي ياجر يمادل ٥٠٪ من أجره الاساس المي باجر يمادل ٥٠٪ من أجره الاساس المي المحت في من المرد الاساس المن باجر المامل المحق في من الاجرازة الرضية لدة ثلاثة المسهد المناسبة المتعددين يعربن أجر اذا قرر المجلس المتعددي يعربن أجر اذا قرر المجلس ويجوز المسلمة المتعددية زيادة ويجوز المسلمة المتعددية زيادة المتعددية المتعال شائلة ويجوز المسلمة المتعددية زيادة المتعددية ا	44
وللعامل الحق في أن يطلب تحويل الاجازة المؤسية سواء باهي كامل أو أجور مشخف الى الجازة اعتيادية اذا كان له وفر منها - كان له وفر منها - كان له وفر منها - كان له المسامل المريض أن يخطر الجهة التابع لها عن مرضه خلال ٢٤ ما عن المصلما لم يكن ذلك قد تعذر عليه لاسباب قهرية -	وللعامل المحق في أن يطلب تعويل الإجازة المؤسية اللي أجازة اعتيادية الداكان له وقد منه؟ وعلى المسامل المؤسس أن يخطر المهمة التابع لها عن مرضه خلال ٢٤ ماما من الممل ما لم يكن لنك قد تعذر عليه لاسباب قهرية .	
10		

•	

قاتون ۱۱۰	قانون ۷۷	27(7)
تكون هالات الترخيص باجازة بدون مرتب على الوجه الآتى :	تكــون حالات الترخيص بأجازة بدون مرتب على الوجه الاتى :	14
يجوز تجاوز هذه الاجازة ن تتمصل هذه الاجازة	 ا ـ يعتم الزوج أو الزوجة أذا رخص لاحد سنة أشسجر على الاقل أجازة بدون مرتب ولا مدة بقاء الزوج أن الضارج كسا لا يجوز أز باعارة إلى الخسارح ويتمين على الجهة الاد الزوج أو الزوجة في جميع الاحوال . 	
٢ - يجوز للسلطة المقتصة منح العامل أجازة بدون مرتب للاسباب التي يبديها العامل وتقدرها السلطة المفتصة وقال المقاصد التي تتبعها ولا يجوز في هذه المسالة ترقية العامل في درجات الوطاقة العليا الا بعد عودته من الإجسازة كحسا لا يجوز الترخيص بهذه الاجازة إن يشغل .	 ٢ ــ يجرز للسلطة المقتصة منع العامل اجازة بدون مرتب للاسسباب التي يبديها العامل وتقدرها المسلطة المامل وتقدرها المسلطة المقتصة وقعًا للقراعد التي تتيمها 	
احدى تلك الوظائف قبل مضى سنة وفي الآلل من تاريخ شفله فها وفي الآلل من تاريخ شفله فها وفي الوظائف العليا لا تجوز ترقية العامل المتعلد لا تجوز ترقية العامل سلوات ملصة و وتعتبر مدة المدة منطقة الدان المامل بعد عن من سنة وتحدد القمية العامل بعد عوبته مناوات على اساس ان يوضع اعامه عدد من التجازة التي تجاوز معتها اربع عدد من التعامل بعد العامل المعامل المعدد التعامل من الإجازة التي تجاوز معتها اربع عدد من التعامل منال للعدد الذي عدد الإربع عدد من المناس ان يوضع اعامه سلوات أو جمع العاملين المدد الاربع المساوات أو جمع العاملين الشاغلين كان يسبقه في تهساية مدة الاربع الدرجة أو المناس المناس الشاغلين الشاغلين التحدد الذي المدد الدرجة المدد الدرجة المدد الدرجة المدد الدرجة المدد المدد الدرجة المدد		
القملية •	 (٣) يجوز للسلطة المختصة منح المامل المنتسب أن الماهد العليا أجازة بدون مرتب عن أليام الامتماز ويجوز للجهة الادارية شمسيفل وظيفة العامل الذ 	

ويجوز للجهة الادارية شــــفل وظيفة العامل الذي رخص له باجازة بدرن مرتب لدة ســـنة على الاقل بالتميين أن الترقية عليها •

قانون ۱۱۵	قاتون ٧٤	المادة
يحظر على المامل بحظر على المامل المصادق المتحالة القراعد والاحكام المتحسوص عليها في القصوانين واللواتح المعرف بها والقليس المتلفذ القوائدي والشوائح المناهسة بالعاملين التي تصحدر عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو الامتلاع عن تنفيذها على المحلور عن المحلور	يجتلر على العامل ١ - مغالفة القراعد والاسكـــام المنســـوص عليها في القــــوانين واللوائح المعول بها •	vv
يك ون الاختصاص في موقي المزادات التاديبية كما يلي : المزادات التاديبية كما يلي : مطفة التمقيق أن رقيسع جسراء في حديد المنطقة أن رقيسع جسراء الانتهاء من المرابع المنطقة المنطقة أن رقيسع جسراء لا يتجاوز ثلاثين يوما في النمية المنطقة ألم المنطقة المنطقة المنطقة ألم المنطقة المن	يكرن الاختصاص في توقيد الجزاءات التاديبية كما يلي : 1 - تشاغلي الرطائف العليا كل الجزاءات التاديبية كما يلي : الإندان أي الخصم من الرتب بعدا الإندان أي الخصم من الرتب بعدا من خمسة عشر يوما : والمنافة القرار الصادرتيونيع الجزاء والمنافة القرار الصادرتيونيع الجزاء أي القداء القرار الصادرتيونيع الجزاء أن تعديله ولها إضما الله المنافق التحديد ولها إضما الله المنافق التحديد ولها إلى المناكم التجزاء الواحدة على المنافق التحديد ولها المنافق المن	AY

الفصسل الحادي عشر : في التحقيق مع العاملين •

قائون ۱۱۵	قائون ٤٧	المادة
لكل من السلطة المقتصبة ومدير النبيانة الادارية حسب الاصبوال النبيانية الادارية حسب الاصبوال ان يؤقف العامل عن عمله امتياطيا الذا لا تزيد على ثلاثة اشهر ولا يجون مده المدة الا باتران عن المكتب التاليبية المقتصة للمدة اللان تحديما ويثبت على وقف العامل عن عمله ورقف صرف نصف أجره ابتداء من تربع الوقف حرف نصف أجره ابتداء من تاريخ الوقف .	للسلطة المقتصة أن ترقف العامل عن معلب احتياطيا أذا اقتضت عن معلب احتياطيا أذا اقتضت مسلحة التحقيق ذلك للسدة لا تريد عن ثلاثة أمير ولا يصور مد هذه المقتمة للدة الا يقرآد من المحكمة التاديبية على وقف المسلحات على وقف المسلحات على وقف المسلحات على معلب وقف مصرف نصف أجره أبتداء من تاريخ الوقف .	. 44
لا يعنع انتهاء خدمة العامل لاي سبب من الاسسباب عددا الوفاة من سبب من الاسسباب عددا الوفاة من التجاه متخلصة تأثيبيا أذا كان قد يده في ويجوز أن يوقع على من انتهت وعشرين جليله لا تقبل عن خمسة الحسيمة الخير الإجبالي الذي كان يتاخساء أخساء أن الشهر عند انتهاء خدمة منظ الدعوى التأثيبية بالنسبة تسقط الدعوى التأثيبية بالنسبة المعامل الموجود بالخدمة بعضي ثلاثة سنوات من تاريخ ارتكاب المضافة .	فقرة \ المنع انتهاء خدمة العامل لاي المنع انتهاء خدمة العامل لاي سبب من الاسسباب من حصاكمة تاريبيا اذا كان قد بده في التمنيق فقرة \ فقرة \ فقرة \ المنع كان يتقاضاه العامل في الشهر عند انتهاء خدمة الدعوى التساميية لمامل تسخط الدعوى التساميية لمامل علم الرئيس الماش من بوقرع المخافسة أو المنابس ال	

الغصل الثاني عشر: في انهاء الشبعة

قائون ۱۱۵	قانون ٤٧	· Zulti
اذا ترفى العامل وهو بالخصومة يصرف ما يعادل أجر شهرين كالمين لمواجهة نققات البنازة بحد الني خصصص غينها للارمل أو لارشد الاولاد أو لما يثبت قيامه بصرف هذه النقات	اذا توقى العامل وهو في الخدمة بصرف ما يعادل أهر شهرين كاملين الراجهة نقات الجنازة بحسد النفي ** حبيه للزمل أن لأرشد الأولاد أو لمن يثبت قيسامه بصرف هسده النقات *	1.1



Quantitatve Model of Measuring

Learning Curves for Cost

Reducation and Cost Control

Abstract

Despite the widwspread notion that variable cost varies in its total and remains constant with respect to each unit produced, the learning curves phenomenon reflects the fact that variable cost per unit may decrease according to nonlinear or an exponential function. This decrease can significatly contribute to cost reduction efforts in the firm

Accordingly, this paper presents the learning curves (experience curves or progress functinos) as an important phenomenon that reflects the instability of variable costs per unit, especially for new products and job order costing. The paper



proceeds to show the mathematical derivations of various forms of learning curves and relevant statistical measures that should be performed to test the significance of their parameters. Finally, the paper presents an advanced quantitative model for cost control which is ge-

nerally applicable to direct and indirect cost control, or to those costs related to learning curves.

The cost control model is based on the concept of interval estimate by which chance or random variations are incorporated in cost startions are incorporated in cost startiness. The model enables cost control of aggregate performance of a time period, and cost control of specific operations within the learning curve period. This approach improves the traditional cost accounting control through signaling the situations where performance deviates significantly from standards.





ACCOUNTING FOR

CAPITAL LEASES:

The lessee's point of

view

Abstract

The purpose of this paper is to examine and analyze the capital leasing decision, as an alternative to buying decision, and its convenience to the Egyptian companies, Then the study discusses the financial accounting for leases by focusing on the American financial Accounting Standards Board (FASR) Statement No. 13, «Accounting for leases» from the Lessees' point of view. In this way the study discusses the lease decision, analyzes the methods of lease evaluation, and evaluates and explores the possibility of adopting this system in the Egyptian firms. The study directs its attention to explore the theoretical instifications for the adoption of FASB Statement No. 13.

The results of this study have shown that the advantages of lease decision are relative, not absolute,



advantages because these advantages differ from time to time and from firm to firm. However, capital leasing decision could be convenient to the Egyptian firms when compared with foreign borrowing and buying decision. The study has shown that the expected annual devaluation rate of the Egyptian currency may be high and this represents high burden to borrow from abroad. The Egyptian firms could overcome this problem by focusing on capital lessing to benefit from foreign advanced technology. For financial accounting for leases, the study has shown that the issuance of the FASB Statement No. 13 represents a sound direction in accounting for leases. Research and Studies lended support to the level of requirement by the statement. However, there is an argument about some new rules such as 75 and 90 percent requirements. These problems can be solved after gaining more experience with the FASB Statement No. 13 by making the proper changes depending upon research and empirical tests.

In this context, we need to conduct training programs for accountants on the managerial and financ cial accounting aspects of leases to improve and develop the accounting function to meet the diversified needs of the users of accounting information.



Systems Approach And

Advertising

« An Integrative View»

Abstract

The main theme of this work is to demonstrate that the systems approach can be very useful in the study of advertising. There are of course many approaches used by various writers and practitioners to study the problem of advertising.

The most important of these approaches are the socio-economic apapproaches, the behavioural approaches,

roach, the organizational approach and the technical approach. The fact that the problem of advertising is approached from different point of views has led to the emergence of two contradictory phenomena. First the existence of many approaches to the theoritcal study of the problem. Second. the concentration of the actual practice of the advertising



process on one approach (or limited approaches) at the expense of an integrative view which takes into account the different variables which affect advertising activity.

It is the need to develop such an integrative view which necessitated the adoption of the systems approachs to study the problem of advertising. There is evidence to suggest that the application of this approachs would lead to an annual increase of some 10% in advertising effectiveness and productivity. The importance of the application of the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the fact that it can be used to determine the systems approach stems from the systems

mine the main variables and factors which affect the advertising process. The most important of these variables are:

- The socio-economic, political
 and information system.
- 2 The general environmental factors which may affect the marketing and promoting strategy of the firm, e.g. social factors, economic factors, legal factors, technological factors.
- 3 The existing Marketing factors.
- 4 The administrative policies of the firm, e.g. production policy, financial policy, personnal policy, public relations policy.
- 5 The marketing and promoting processes.
- 6 The advertising processes.
- 7 The supportive processes.





The Minister and the

Conservative powers

Abstract

This article argues the premise that the Minister has a vital role in the success of any administrative reform attempt in Egypt.

The importance of this issue stems from the fact that the Egyptian administrative apparatus is a routine-orientated one in which the bureaucratic leadership is willing and, in many instances, able to shape the Minister in such a way as to make him a tool in the hands of his chief advisers. The reason for this is that the bureaucratic leadership has learned long ago to evade responsibility, and to exercise power as much as regulations may permit. In the circumstances, it learned to resist any attempt to change the status quo. One way whereby this can be done is to make the Minister unable to effect any new ideas or methods. The bureaucratic leadership has its means to achieve this, First, When a new Minister takes up his post, no one expects him to know everything about his ministry, Naturally, he seeks the advice of his assistants; and as he gets what he needs, he gradually does what his assistants want him to do. In the end he becomes part of the very system he wants to change, Second, if the Minister



knows everything about his ministry, he cannot do what he wants to do because «laws and regulations do not permit.» And, presumably, no Minister would like to start his career by breaking these laws and regulations. Third, those few Ministers who can escape these traps find their time and effort consumed in minute details referred to him up by his assistants who want him to have no time to think about new ideas and techniques. Fourth, yet another device by which the bureaucratic leadership attempts to keep things as they are to get the Minister involved in the power struggle, inside his ministry as well as between his ministry and other ministries.

The end result of this struggle is that the ministry becomes an end in itself at the expense of the public interest. Finally, the bureaucratic leadership affects the conduct of the Minister by using his human nature of loving praise and propaganda; and the more he is praised, the

more he thinks that he is the best in the present circustances and that it is for his own advantage to keep things as they are.

If a Minister is really willing to

effect radical change in his ministry he must be able to pinpoint the right psychological moment to effect his intended change. The last presidential directives, for example, to work seriously for the public interest could be such a moment. Most important, perhaps, is the ability of the Minister to mobilize the bureaucratic leadership in such a way as to make it willing to find solution to any problem; to take decisions according to serious study. analysis, and planning; and to involve themselves in the execution of plans and programmes. What is also needed is to make sure that those entrusted with the responsibility of administrative reform are willing and able to use their powers to carry out the tasks assigned to them, to accept the mistakes of those who take the initiative to reform the government apparatus. and to allow ministers to stay long enough in their posts so as to give them the apportunity to draw up reform plans and to execute and follow them up.



interst of the entire citizenry of the state. Whatever social fustifications may be developed for the commitment on the part of the state to offer employment to all university graduates, there can be little doubt that it is time that the political leadership reconsider, or even abandon, this avowed policy of mass employment. Except for those whose service is really needed, recruitment to the state bureaucracy has to be suspended for some time without hesitation. In addition, an investigation into the ovestaffing of the bureaucracy has to be launched with a view to reducing the size of the service, regadless of whatever repercussions may result from such action, And promotion should be based primarily on post requirements and achievement rather than educational background and senjority. Without these drastic steps, any administrative reform programme will certainly leave much to be desired.

Last, but not least, any one famihar with the operation of Egypt's political system can hardly fail to recognize that its legislature lacks the weapons with which it can direct and control the bureaucracy. It is for this reason that the Egyptian bureaucracy has become used to working virtually independently. of political direction and control. cherished its ability to decide its own arrangments, and resisted various attempts to impose administrative reform on it. In other words, the Egyptian bureaucracy is no longer required to adhere to the concept of political authority and control. All this menas that reforming the Egyptian bureaucracy cannot be successful without placing it, with its values and practices. under the spotlight of public scrutiny. This can be achieved, among other things, by enhhancing the capability of the legislature to supervise and control administrative bodies and to keep track of their actions. The right to examine, approve, or refuse appointments to top positions in the executive branch of government must be established constitutionally. Also, the right of the legislature to conduct general debates in which public of-ficials face the representatives of the people must be established. In this way, the legislature can influence bureaucratic conduct and performance, and legislative action can provide an effective lever for correcting deviation in bureaucratic behaviour.

The main burden of this work, then, has been that administrative reform is not synonymous with organizational reform; no are the problems of administration in Egypt the sort of problems whose solution merely requires the introduction of structural changes and the creation of new organizations to deal with them. Administrative reform takes place in a socio-cultural. political and economic context. However high the technical quality. feasibility and soundness of administrative reform measueres may be, it is the success in dealing with all the factors that affect the performance of the bureaucracy that determines what will be the actual out come of reform efforts.

Bibliography

(1) G. Abdel-Nasser, «The Egyptian Revolution», Foreign Affairs, Vol. 33, No. 2, (January 1955), p. 203.

(a) L. Gulick and J.K. Pollock, Government Reorganization in the United Arab Republic: A Report Submitted to the Central Committee for the Reorganization of the Machinery of Government, (Cairo, June 1964), pp. 66-67.

- (3) This view had been expressed in nearly all the papers presented at the First Administrative Development Conference held at the Institute of Public Administration, Cairo, in November 2663.
- (4) Central Agency for Organization and Administration, Presidential Decree No. 1085 of 1964, (Cairo The Agency Press, 1965) pp. 3-4.
- (5) «President Gamal Abdel-Nasser's speech at the National Assembly on November 12, 1964», Al-Ahram, November 13, 1964.

(6) The greatly increased cost of financing the bureaucracy, largely caused by its growth in size, is reflected in the following figures: In 1905, total government payroll was £.E. 234 million as against only £.E. 54.8 million in 1952. This meant that the ratio of government

ment payroll to total government spending went up from 50.8 per cent in 1952 to 73.6 per cent in 1965. Compiled from Z. Mohie-el-Din, Targets of the coming stage, (Cairo, 1965), pp. 37-38. public officials.

Moreover, just because the mafority of public officials received university and graduate education is no reason for assuming that they are necessarily qualified to be assigned leadership positions. While competitive examinations are legally required, educational background, together with seniority and lovalty to superiors, usually operate as the decisive factors in determining appointments to leadership positions. This policy has to be reversed. What is required is a prolonged period of training for those who are about to assume leadership positions. It is possible for the Central Agency for Organization and Auministration, as the key organization responsible for the good performance of the bureaucracy, to identify those individuals who have strong leadership attitudes and skills at the end of their training; and only these individuals should be assigned leadership positions.

The second issue which must receive the attention of Egyptian reformers concerns technology. The Egyptian reformers' tendency to equate modernization with Westerpization manifests itself in their attempt to solve the problems of the administraion through the importation of technology from industrially advanced and rich countries. Computer installations and what are known in the industrialized world as modern management techniques (e.g. management by objectives, planning - programming - budgeting systems, cost-benefit analysis, operations research, and cybernetics) cannot solve all the problems, of the administration, even

if the resources are available to institute them. Egypt's manpower resources are quantitatively abundant, and what is particularly needed are labour-intensive techniques rather than the selection and development of Western techniques and intellectual methodologies which may not be compatible with the values and priorities of the socio-occompation system.

Another area which requires the

ingenuity of all engaged in adminis-

trative reform activities is education. There is an imperative need to effect changes in the relationship of education to government service. The educational system geared, as it is, to the production of public employees has led to the remarkable expansion of education which. in turn, raised problems for the public service concerning overstaffing, recruitment, and promotion. The expansion of education, especially higher education, has not been accompanied by a corresponding increase in employment opportunities cutside the state bureaucracy. Consequently, the bureaucracy had to serve as a refuge for the otherwise unemployed with the result that it has become overstaffed, recruitment is based on the recognition that all university graduates should be got off the labour market rather than the actual post requirements, and promotion is automatically based on seniority rather than achievement or qualification. The educational system is, therefore, a strategic area in which reform is almost certain to provide impetus for improvement in the government machinery, This, of course, is not an easy task; for it involves the extraordinary, longlerm effort of transforming the popular conception of education as simply a means of attaining government employment. Yet the

task has to be done, and a start has to be made, for example, to encourage those who leave the secondary school to be trained as skilled workers in vocational training centres, and rewarding them both materially and in public esteam for ths.

At the same time, decisive action has to be taken concerning the problems of overstaffing, recruitment, and promotion in the state bureaucracy. It should be remembered that despite strenuousefforts by the

government since 1942 to overcome some of the shortcomings of the government machinery (e.g., the day-to-day work-flow and administrative bottlenecks. work meregulations... etc.). no thods. real attempt has been made to tackle the thorny problems of overstaffing, requirment, and promotion. Withour willingness to take «harsh» decisions in this respect, any attempt to improve the perfomance of the government machinery would be a half-hearted attempt with no hope of success. The success in dealing with these problems depends, in the first place, on the extent to which the political leadership is willing to assert its will and ready to exercise political power in the





problems of the Egyptian administration. The most obvious of these problems is the centralization of authority in the higher levels of the bureaucratic hierarchy. Egypt, like many other developing countries, has not been notable for her ability to delegate subministration. The administration. The administration that a comparison of the countries of the countrie

if these persons are not capable of exercising this authority .It is, therefore, not unusual to see little initiatizative exercised at any level of the hierarchy. Officials are deprived of initiative and instead of being allowed to attend to and make progress with their own work, have to spend a great deal of time submitting unnecessary reports, explaining the position in individual matters to the few persons at the top and getting their orders on points which lie well within their own sphere of authority. And as may be expected, those few persons at the top become increasingly clogged with masses of minor problems to the neglect of policy formulation and planning. They do not usually find

time to spend in useful contacts with their subordinates, or with the facts available to them. Almost none of their time can be reserved

for personal observation and creative thought. Consequently, decisions tend to be ill-considered and unduly slow.

It is obvious now that the reform measures initiated between 1060 and 1066 have left much to be desired mainly because of the way in which the problem of administrative reform has been approached. Egyptian reformers have tended to identify administrative reform with organizational reform, Their vision appears to be that since the machinery of government is an important instrument for attaining economic and social development, and since that machinery provides the structural framework without which personnel alone, however efficient, could not achieve the desired results, then increasing or enlarging the capacity of this machinery, through the introduction of structural changes, should be the major focus of attention. Hence they emphasized the formal institutions, structures, and processes in heir reform measures. In so doing, not only have existing problems been accentuated, but also new ones emerged. In the end. their measures have fallen far short of the real issues involved, and nothing fundamentally has changed: the same attitudes, values, behaviour patterns, and informal arrangements have continued.

If a soundly canceived programme for administrative reform is be launched, it should not confine itself to the structure of the bureaucracy, but it must be based on much deeper insight into the key factors, internal and external, which affect the performance of that bureaucracy. First, the kernel of any suitable reform strategy must deal with the bureaucratic leadership. It is true that almost all

higher bureaucrats in the Egyptian machinery of government have had a formal university education But there is evidence to suggest that members of the bureaucratic elite are lacking the spirit of public service. This may well explain why they have always found the avoidance of the political questions and the obedience to their political superriors quite convenient and to their advantage because it assures them of their continued existence at the top of the bureaucratic apparatus. All this is reflected in the tendency of bureaucratic leaders to limit themselves to the status qus. It goes without saving that in the absence of a clear conception of public service, it is inconceivable that those leaders will be committed to the achievement of the tasks assigned to them or to the societal goals. It is also this lack of an established conception of public service that largely accounts for the phenomenon of corruption in the Egyptian bureaucracy. A basic oblective of any administrative reform programme should be, therefore, the articulation of a clear conception of public service for the buresucratic leaders in order to ensure that they constantly strive to pursue the tasks assigned to them. They should never be allowed to assume that once in leadership positions they are secure; they should be made to feel that they are not indispensable, i.e. that if they do not act in the public interest, and if they do not perform more efficiently, they could lose their jobs and they may not be able to find prestigious and privileged alternative employment. And they should constantly be remineded that there is little demand for discredited

operations.

Moreover, the organizational reform approach is elitist in that it too readily assumes that only administrative experts can judge the usefulness of reform proposals and only after they have sifted the evidence (obviously from their point of view) can non-experts (e.g. politicians, opinion leaders, lowlevel employees) comment. The trouble here is that the administrative expertise of these experts is largely based on their study of administrative theory in academies or on their experience in top-elvel poattions. In either case, their proposals may not be suitable to solve the problems which the operating agencies face. Further, many of these experts are products of the very system they are supposed to reform. Holding elite positions in that system they are often reluctant to change the pattern that took them to the top.

Finally, the organizational reform approach favours the way public bureaucracies are supposed to operate in Western democracies. Certainly, the way in which public bureaucracies operate in pluralist, mixed enterprise, liberal democracies are not universally valid. This is particularly true where military rule, dictatorship, or totalitarian single-party systems obtain. Consequently, public administration reforms which favour this approach may be irrelevant or ailen

Yet, the importance of the organizational reform approach should not in any way be discounted. Certain aspects on which the approach focuses are crucial in determining the relations between the political system and the governmental apparatus as well as the working it

lationships; and in controlling the allocation of responsibility, the distribution of functions, policy determination, finance, staffing, operating processes. But the obsession with it, at the expense of other considerations (e.g. political, sociocultural), may have serious repercussions. In Egypt, the tendency to equate administrative reform with changes in the formal machinery of government has resulted in the proliferation of the govern-. mental apparatus to the extent that the number of ministries reached 29 in 1965 compared to only 15 in 1952. The frequent structural changes introduced in the machirery of government have resulted by frequent rearrangement of the organization chart, duties, titles and affiliations to higher authorities. They have also accentuated some of the already existing problems. such as overlapping between agencles and activities, particularly with respect to control functions, For the proliferation of the bureaucratic structure necessitated the establishment of new forms of organizations to control the machinery of government, let alone the establishment of agencies to control the control agencies. Gulick's warning of the problem of over-control in the machinery of government appears to have fallen on barren ground. In 1962 he warned the the Central Committee for the reorganization of the machinary of Government that a government which indulges in many types of control «is likelt to «control itself to death. It will find it impossible to move, to get anything effective done with such handicaps to action», Gulick pointed out, «the civil servants will be a dead weight,

and the government will find it most difficult to mobilize the energies of the people for constructive actions.

Another problem accentuated by the obsession with the organizational reform approach concerns coordination. With the increase in the size of the bureaucracy resulting from the creation of new organizations to deal with every new problem, it became difficult to coordinate the activities of the various bodies responsible for the attainment of the objectives of national policy. For example, in 1965-1966 there were at least 10 ministries and two Ministers of State involved in the implementation of the cultural policy. These were:

- a) Ministries directly concerned with cultural activities: the Ministry of Culture, the Ministry of National guidence the Ministry of Tourism, and the Minister of State for Youth Affairs;
- b) Ministries which had certain specialized cultural activities and responsibilities: the Ministry of Agriculture, the Ministry of Agrarian Reform and Land Reclamation, the Ministry of Public Health, and the Ministry of Labour; and
- c) Ministries that included cultural departments: The Ministry of Education, the Ministry of Higher Education, the Ministry of Waqfs and Social Affairs, and the Minister of State for Al-Azhar Affairs.

Not only has the Egyptian approach to the problem of administrative reform created new problems and accentuated old ones, it also appears to have failed to tackle some of the most deeply-rooted





mittee of the Arab Socialist Union during the spring of 1066. The meetings resulted in three important developments. In June, the Council of Ministers decreed the estabishment of the Higher Committee for Administrative reform. The Committee was presided over by the Prime Minister and was composed of the Prime Minister's Deputies, the Ministers, and the members of the Ministerial Committees on Reorganization. The Committee, assisted by a consultative committee attached to the Central Agency for Organization and Administration, was an overall supervisory, body responsible for the drawing up and execution of administrative reform nolicy.

The Higher Committee for Administrative Reform held its first meeting on June 14, 1766 which resulted in the second development, 1.e. making an Under-Secretary in each ministry responsible for administrative reform activities in his ministry. These Under-Secretaries were instructed to maintain ample contact with the Central Agency for Organization and Administration.

The third, and probably the fnoat important, development to emerge from the meetings of the Supreme Executive Committee was the establishment of Organization and Management Units. According to the Prime Minister's Decree No. 2490 of 1966, these units were be responsible for the functions of organization, position classification and manpower planning, and training. The units were defined as part of the planning and the fillow-up machinery in the organizations

wherein they were to be set up; and therefore, they were to be attached to the head of the organization. The bead of each organization was made responsible for determining the specific functions of the unit, the elements forming its organizational structure, its assignments and procedural acts, all of which were to be formulated by a decision issued by that head.

Ш

It can be seen from the preceding review of the main aspects of the «administrative revolution» of the sixties that a major problem for the Egyptian reformers, to wchich the ineffectiveness of reform effors can largely be attributed, has been their inclination to identify administrative reform with organizational reform. A great part of the country's reform efforts, as already noted, has been concentrated on the formal machinery of government: the redistribution of powers and activities between governmental organizations and levels of government, the form and arrangement of operating agencies, the standardization of personnel practices, and the overhaul of internal procedures. In this process, functions have been shuffled, offices retitled, structures rearranged, laws amended, and procedures altered. Administrative reform was conceived of essentially as a process whereby organizational weaknesses are diagnosed and changes are initiated that are expected to lead to improvement in performance and in the capacity of the governmental organizations to adapt and develop.

The Egyptian reformers' approach to administrative reform

was a reflection of the theoretical underninnings provided bv the Weberian ideal type model of bureaucracy, the classical school of Scientific Management, and the POSDCORB thinking of the late thirfies and forties. The principal assumption appeared to be that there is one best bureaucratic design which will maximize development everywhere and under any conditions. When improving the capacity of the machinery of government, the classical model and its concomitant methods and techniques should serve as the fundamental source for reform.

According to the organizational (or bureaucratic) reform approach, the operating agencies are responsible for sub-system reforms; system reforms are formally imposed by central agencies or, where such agencies are absent, by contact and communication between the ope-System rerating agencies. arise through periodic examinations conducted by experts combining experience and knowledge. The promotion and implemenation of reforms may be assigned to an advisory body attached to the national executive, i.e. the institutionalization of reform.

It may be helpful at this point to refer briefly to the deficiences from which the organizational reform approach suffers. Gerald Caiden explains that hy focusing mainly on formal institutions, structures, and processes, reform efforts are bound to be without meaningful results. Reform becomes a victim of bureaupathology. The frequent structural changes and the creation of new organizations to deal with problems: would have

public administration in the country was to be attacked and something effective done about it. The vision of those who proposed, the creation of the Agency appears to be that the effectiveness of the administrative apparatus as a tool for promoting economic and so-cial development was dependent upon the success of such a central lody in dealing with the machinery of government as a single, integrated entity.

According to the Presidential Decree No. xo85 of xy64, setting out the organization and definition of functions of the Agency's central departments, the Agency was to be concerned with(4):

- a) suggesting public personnel laws and regulations, advising on personnel matters, and supervising the application of laws and statotes relating to personnel questions;
- b) supervising the preparation and implementation of position classification policies and plans;
- of initiating administrative reform policies and plans, assisting extremel and administrative units in the discontinuous characteristics of prevailures, checking proposals for organization of administrative units, and taking part in Jesugung organizational cnarts and specifying performance rates.
- d) laying down administrative training policies and plans for public employees, and supervising and coordinating the activities of organs engaged in the training of public employees; and e) establishing inspection and follow-up systems that ensure the efficiency and effectiveness of administrative units in the fields of production and services.

However, by the end of 1964, the shortocomings of the administrative system were sufficiently acute to necessitate a «new look» at the bureaucracy ordered by President Nasser. On November 12, Nasser referred to such administrative problems as the excess of statutes and office complications, (4) Also, in March 1965, Mohamed Hassanyn Heikal (who was Nasser's presumed spokesman) revealed in a series of critical articles in Al-Ahram that the bureaucracy had become less responsive to Nasser's wishes; that it was in a position to delay production and seriously hinder government goals; and that it had become complacent and unresponsive to the public.

. Thus, by early January 1265, a control committee, headed by Vice-President Zakariya Mohie-el-Din and composed of two Deputy Prime Ministers, was assigned the task of government reorganization. The Committee was charged ith abolition of government red-tape and all the administrative complications which stood in the way of full working efficiency such as the excessive size and cost of ministration bureaucracies, the duplication of functions, and deficiences in administrative ranions.

By mid-rp65, it became clear that Egypt's bureaucratic establishment had become too cumbersome, costly, and inefficient. (6) Thus, on October a, rp65, Nasser designated Monie-el-Din Prime Minister and formed a new cabinet with the task, among other things, of reorganizing the inefficient and massive bereaucratic apparatus. Mohie-el-Din's approach to bureaucratic reform included: a) reduction of spending and increasing efficiency through an expanded use of time-studies and follow-up methods; b) clearer delimitations of scope of bureaucratic responsibility; and c) more specialized administrative training. More specifically, Mohie-el-Din's emphasis was on the need to allow bureau chiefs more freedom of action to make quick, on-the-sport decisions. He also emphasized the centrality of the human element in the process of administrative reform.

As part of the general move for administrative reform, and in an effort to coordinate the activities of the Central Agency for Organization and Administration in this field, the Head of the Agency formed in April 1966 a technical committee for administrative reform consisting of experts, practitioners, and academics in the field of public administration. The Committee was formed into twelve sub-committees and was assigned the task of preparing a plan for the development of the capabilities of the administrative apparatus of the State. To achieve this objective, the head of the Agency issued directives that the Committee should draw two separate plans: a short-term plan aiming at the simplification of procedures in different administrative units; and a Long-term plan aiming at laving down policies for manpower planning, training, work incentives, control, and organizational development.

The problem of administrative reform was also given considerable attention in a series of meetings, presided over by President Nasco of the Supreme Executive Com-





agencies and their official personnel, especially those who had routine contact with the public, should improve their public relations. Finally, a comprehensive review of existing statutes and major rules and regulations must be undertaken so as to bring them in line with current policies and to eliminate redundant, obsolete and inconsistent providions. (3)

In an attempt to implement Gulick's and Pollock's recommendations, the Central Committee issued instructions to the Civil Service Commission to review the existing organization in ministries, departments, and public authorities. The Commission's studies, which lasted for over five months, resulted in a somewhat clearer assignment of responsibility for about 25,000 orpanizational units within ministries, departments and local government units, and the preparation of job description for over 14,000 supervisory posts. In a bid to establish itself as an agency for administrative reform, the Commission also submitted a report to the Central Committee embodying a plan for organizational reform. The plan was suggested to be of two stages; a short-term plan aiming at solving immediate problems: and a longterm plan, linked with the economic and social development plan, which emphasized the basic objective of adopting scientific-oriented process utilizing advanced methods of data collection; processing and analysis, in order to ensure that the implementation of administrative policies would not be the outcome of rash or haphazard decisions .

However, in 1963, experts and

officials involved in administrative reform appeared to have realized that although reform activities in the previous three years had succeeded in solving some of the urgent problems in structures and personnel, they had not achieved obectives of thorough reform to the full, namelly to make the administrative machinery perform more efficiently. The feeling had grown that more and quicker change was required in the administrative system, (3) Consequently, the Presidential Council issued directives on February 13, 1063 regarding the overhauling of the government machinery. A General Committee was formed and assigned the task. Its works lasted for about six months. during which period extensive research was conducted, and legislative enactments, structures, and procedures were examined. The Committee concluded its work by setting out the principles upon which the reorganization of the government machinery was to be made.

In November the same year, a Conference on Administrative Development was held in Cairo, Egyptian and foreign experts participated in the Conference, in which the problems of administrative reform in the country was examined in considerable detail. One area about which serious questions had been raised in the Conference was personnel administration. In this connection, the Conference remarked that the decision of government in 1961 to employ thousands of university graduates wholesale in government activities must be reevaluated. Nothing was so criminal, the Conference pointed out, as to employ the rising generation in the government machinery and then give them nothing worthwhile to do: a practice which taught the new-comers nothing but the art of setting on the pay roll and loading. The Conference recommended that the Central Committee for Reorganization of the Machinery of Government should give special attention to the personnel policies which should govern all the operation of the government. Recruitment, salary and other personnel policies should be cratfonalized.

Another important area about which crucial questions had been raised in the Conference was the preparation of a comprehensive plan for administrative reform. The conference held the view that administrative reform must go beyond organization and structure to the so-cio-political aspects. It must go beyond forms to the social function of the administration its relation-ships with the people and with the political leadership.

A significant outcome of the work of the Committee and the Conference was the calling for the setting up of an organization and administration central body to deal continuously with the problems and activities of administrative reform. As a result, Law No. 118 of 1964 was issued, providing for the establishment of the Central Agency for Organization and Administration as an autonomous body attached to the Executivee Council, The assumption behind the creation of the Agency was that it was imperative to set up a central body with wide terms of reference and attached directly to the highest leadership of the State if the entire problem of

ministry under the chairmanashin of the Permanent Under-Secretary The findings of these committees were reported to the Council of Ministers. This was followed by a process of government reorganization which resulted in the increase of the number of ministries from 15 in 1952 to 25 in 1963. This process of government reorganization was characterized by the creation, abolition, affiliation incorporation, and redivision of administrative organs at relatively short intervals. It was also characterized by the rearrangement of duties and titles in the absence of an explicit organizational plan.

A third element of the administrative reforms at the beginning of the sixties was the creation of the National Institute for Management Development by Presidential Decres No. 1517 of 1961. The assumption behind the creation of the Institute was that as the greater part of industry and whole sale trades was being brought under public ownership at the time, there was an preent need to train personnel of the new public sector in entrepreneurial administration. The obectives of the Institute were to provide training in areas related to management development, to raise the standard of administrative efficiency, and to conduct scientific research in the field of business administration and provide consultation.

The year 196x witnessed yet another reform measure. President Nasser, in analyzing the political mistakes which led to the secession of Syria from the union with Egypt., referred to the Egyptian bureaucracy as a cause of paralysis rather than an instrument of revolutionary change. He promised a radical change in which the government machinery was to be overhauled. Consequently, a Ministerial Committee on Reorganization was formed in each ministry; and by Decree No. 13 of 1061, the Deputy-President for Production Affairs form ed a Central Committee on Government Reorganization, Each Ministerial Committee was composed of some senior civil servants under the chairmanship of the Minister concerned. It had to prepare a listof the number of departments in the ministry and the number of employess in each denartment; produce detailed organizational charts; define its rulings and regulations: find out the causes of delay in providing its services to the public; and put forward its suggestions regarding all of the shove matters. These suggestions were to be studied by the Central Committee which was to be responsible for deciding upon the course of actoin to be taken. Its Technical Executive Bureau. assisted by a team of experts and researchers, was responsible for putting its decisions into effect.

A significant development took place in 1961 when the Central Committee invited two American experts, Luther Gulick and Tames Pollock, to study the machinery of government and present a plan for the reorganization of the administrative structure, recommending the necessary reforms, In June : 1962, the Americans submitted a report in which they suggested that a reorganization of the machinery -of government should be undertaken by the President, assisted by a cabinet Committee on Reorganization, The number of ministries and semi-autonomous agencies should be sharply reduced. A small body of high-level personal advisers to the President, to be known as the «Senate», should be created. The national plan for economic and social development should become a part of government and administration. The budget should become the operational control and coordination agency for the plan. Personnel and planning agencies sould be given a place in the top echelon of national government on the same level as the Ministry of the Treasury. Line activities should be further decentralized to the governorates, towns, and village organizations. A Ministry of Public Enterprises should be created and assigned the supervision and control of all the State's business enterprises. Public industry should be autonomous and free to develop as its' needs required, and its management shoul be given authority to operate under broad policies without interference from regular government agencies. The holding companies should be reduced in number and be outside the ministries. A high-level research and development staff should be created to serve the President and the Senate in the development of major future programmes. A General Ser-1 vices Administration should be created to be responsible for all regular housekeeping functions of the government. A modern system of records management should be inaugurated. A new civil service law should be promptly drafted and enacted. The entire control system in the machinery of government should be reviewed. All government





words, the concern of this article is hasicaly to analyze a major reform effort (sometimes referred to as the andministrative revolutions of the sixties) which was much broader in scope; greater in scale, and deeper in philosophy than the piecemeal reforms which had taken place in Egypt between 1952 and roso. The main argument of this work is that the reform measures, initiated with the objective of improving the performance of the bureaucracy and raising the level of efficiency in the machinery of government, have not led Egyptian reformers to a way out of the problems they were initially seeking to confront and treat. The reason for this is the way in which the problems of the administration were approached: reform measures have tended to be identified with organizational (more precisely structural) reforms. Egyptian reformers seem to have believed that the organizational reform model is the only necessary approach to administrative reform, and that it is the panacea for all the ills of public administration in Egypt.

11

Since the 1952 Revolution, Egyptian leaders have continually proclaimed their goal to be, inter alia, the eradication of corruption in the government machinery and the creation of efficient, highly skilled, and loyal public servants. Early in 1955, the late Pessident Gamal Abdel-Nasser emphasized that because the government machinery befora 1952 was corrupt, et it has to be cleansed and reformeds. (1) To achieve this goal, several programmes for administrative reform were launched, the most significant of which took place with the beginning of the sixties.

In 1060 the the First Five-Year Plan (1060/61 - 1064/65), which covered the first half of a ten-year planning period, was launched. To meet the investment targets established in the plan, the chief means of production and transport, the agencies of international trade, the means of finance and exchange, and some of the internal distributive trade were brought under virtually complete govermental control in 1961. The result of these sweeping measures of nationalization was that some 300 industrial concerns were forced to sell a half share of their capital to the government. Also, the State took a controlling interest in Q5 other companies and acquired all individual and corporate shareholdings in another 158 enterprises. In addition, it was forbidden for any person or organization to hold share in certain specific companies exceeding a total market value of AE 10,000 - the excess was to be taken over by the State. These measures meant that the Egyptian economy became a mixed economy from both an ownership and a production standpoint, Effective power now vested in the State to control the means of production, distribution, and exchange.

This brand of socialism — i.e. the progressive abandonment on policies based on the encouragement of private enterprise for ones intended to set the State at the centre of the country's development — increased the workload of a bureaucratic system, but which was neither ready nor equipped to ope with such a task. A (wave)

of administrative reform siming at linking the administration to general socio-economic policies and plans seemed, therefore inevit-This started in roon with the reorganization of the Civil Service Commisssion. Presidential Decree No. 1663 of 1960, the Compission, which was in operation since 1951, was enlarged with the creation of the General, Department of Organization and Position Classification to be responsible for the preparation of a position classification plan in the government sector; for helping ministries to carry out the plan: and for providing technical assistance to ministries, departments and public organizations in administrative and organizational fields generally, The newly-created department was also given the capacity to follow-up recent developments in research with regard to position classification and simplification of procedures.

In addition to the attempt to invigorate the Civil Service commission, Presidential directives were given in 1061 that each ministry should lay down its policies in clear-cut terms and define its functional linkages with other ministries, define clearly the way in which its policies were to be impmented in each department and administrative unit study the day-to day work-flow and identify administrative Zbottle-necks, and reconsider existing regulations and work methods in order to simplify work procedures. To carry out these directives, which reflected the awareness of the political leadership of some of the shortcomings in the bureaucratic system, a special committee was formed in each



On Reforming the Egyptian Bureaucracy

Organizational Reform is not The Model

.

Over the past thirty years or so, the pace of change-political, social, economic and technological - in the world's less developed countries has been accelerating. These countries have, however, shown marked differences in performance in their socio-economic development. While there have been outstanding examples of rapid and substantial develanment, the results achieved have generally been less than those anticipated, Adiministrative shortcomings have frequently been among the major factors influencing national performance. Inadequate organization, dilatory procedures, excessive centralization of power, shortage of trained administrators, corruption and mismanagement, backward personnel practices are some of the characteristic administrative problems which are common, if not to all, to most of the less developed countries even though these problems may manifest themselves in different forms. As a result, almost all countries have recognized the need to reform their administrations as an integral part of the developmental process. And as this need has become more urgent, so the demand for administrative reform has increased.

In their attempt to link the administration to general socio-economic policies and plans, many of the less developed countries have formally institutionlized reform in various reform bodies, prestigious institutes of education and training, and expert advisory bodies. However, judging from the experience of these countries in administrative reform, it seems quite safe to assert that, on the whole, the impact of reform has been disappointing. Proposals for reform, which in the abstruct appeared desirable and reasonable, have frequently proved - after implementation - not to have achieved the - aims of the reformers. And in many instances reform efforts have ended in a good deal of suspicion about the whole notion of administrative reform.

This paper concerns itself with

By

TR SAME M. ARTI
MA (Management). Angetean
University in Carta, Especial Sejentus,
University of Manchester, Color,
Mass. (Adult Admin).
University of Saland, U.R.
Ph. II (1906). Solicates and
Admin). Criversity of Wals, C.R.

examining and analyzing the process of administrative reform in one country in which, since the early fifties, there has been a growing feeling that administrative reform is needed for development to occur. The country in question is Egypt. However, it is important to mention 'that instead of examining all attempts at administrative reform in Egypt since the 1952 Revolution, it is the intention of this critical piece to focus primarily on the developments which took place





ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

Volume: 1

NO:1

OCTOBER 1988 .



مجلة السونة الأطرية





مستشارو التحربير

ا.د عاىعىدالمصدعده ارد محمد نک شافعی ا. د عام لطف ا ا. د کمال حمدی أبوالخير ا.د أحمه سرون محمد ا. د فتحب محمدعای ادد سميس حسين ا. د عسد المنعم راضي ا . د محمد محمد الحزار ا، د محمدعداس ححادی ا. د محمدحسن باسیان ۱. د لسای ابراهیم سکلا ا . د محمد کمال أبوهند ا. د فتوح محمود أبو العدم ١. د عمروعبد الجيدغنايم 1. د ابراهیم الغمری ابراهیم ۱. د حسين حسيني ١٠ د على يحيب مصبطقي ١. د أحمد حسين عيد المنعم



مجلة البدوث الادارية

*

فصلية أكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمى في مجالات الإدارة والعلوم المتصلة بها

•

رئيس التحرير أ. دعادل عـز مديرا المجـلة مدوع عبدالحيد عادل البحيرى سكرتير التحرير





جميع الآراء المواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ولا تعكس بالضرواة رأك المجلة

في هذا العدد

مقالات

التطوير

المدالة الاجتماعية ووسائل تعقيقها في مصر

Now William Balle Staff 1

السوق المال في مصر بين تحديات التغيير ومتطلبات

Ye . 45

التسويق الدولي ٠٠٠ مشكلات معاصرة

ه - تامية الهامي ۲۱ ــ ۲۱

• نحو خلطة قومية لتطوير المعلومات الادارية

25 - 77 · c - anne ligits

. . . .

المسئولية الاجتماعية للصفوة الادارمة

د ۱ مصعد جمزاوی ۲۹ ــ ۹۷

. .

The Political Organization

«A Neglected Factor in Reforming the

Egyptian Bureaucracy» : = x = = 8 -

BY

Dr. Samir M. Farid

بحوث

البيئة السياسية للإدارة العامة

30 - 0A ي - محمد العزازي

بحوث ممكمة

• نحو منهج متكامل لتطوير النظم المداسية

V0 - 11 أف المعد مسين

نظرة جديدة الفاهيم قديمة

 مشروع معاولة مصرية لم تتم AT _ Y1

ا د ٠ معمد حسن ياسين

ملغميات

 التنظيم السياسي واصلاح الجهاز البيروتراطي 80 ن ٠ سمين قريد

Accounting Systems Development -9 - : II DR. A HUSSAIN

The Political Environment of Public Administration By Dr. M. Azazi 13 - 13

Social Responsibility of Administrative Elite in Developing Countries 24 - 25 By Dr. Mohamed S. Hamzawi

الوشتواكات وثمن العدد

ثمين النسيخة الواجدة 44.00

الاشتراك السستوى بالنسية ١٥٠ قرشا للاقراد

الاشتراك السنوي بالنسبة. للهيئات والبوائن المكومية

٢٠ جليها لحش تبيخ

الاشتر الدالسنوي بالشسية

جثيه واهد

الاشتراك السيلوى بالنسبة لغارج القطر

٧٠ بولارا

توجه جمعم الراصلات والإيماث ياسم سكرتير القمرير على العلوان الثالي

اكاديمية السسادات للملسوم الادارية

كورائيش الليل 🔾 منظل المادي ص ب ۲۲۲۲ القاعرة 8+1-77 4 - 1 - AY تثيفون

** 17%

~---





تصدفت في العسمدد المناشي عن الاهداف العريضيسة التي تسعى كل ممكن من النمو الاقتصىادي مع ضرورة العميل في نفس الوقت على تمقيق العسدالة الاجتماعية ، كما اوضيات أنه لا يمكن تمقيق العسدالة الاجتماعية ، كما الفسيال في ذات الوقت على مضاعفة الانتاج ، على زيادة الناتج القومي المقيقي بمعدل يفوق معدل النمو السكائي ، وأن القول يغير ذلك يعني أن تصبيح العدالة الاجتماعية مجرد توزيع للفقر بين أكبر عسدد ممكن من السكان •

دولة رشيدة ألى تحقيقها وتتلخص في ضرورة العمل على تجقيق اكبر قدر

ون ختام ذلك المقال اثبيت عسدة تساؤلات هامه وهي :

ما هو الخصيسيون يأنميسولة الإجتماعية لا

مه هي وسنستش تمقيق العدالة الإجدماعية ا

ما هي المسزاية والعيسوب لتر وسنلة لا

مَا هِي الْمُطْسِيسِواتِ ٱلَّتِي يَمَكُنُ الجسسازها في مصس للحقيق العداله الاجتماعية ؟ وسنتماول في هذا للعدد والاعتداد

القادمة باذن ألله أن نجيب على هــده الاسئلة المثارة ٠ مقهوم العدالة الاجتماعية :

ان العصدالة الاجتماعية من

المبارات التي تتردد دائما سيه أم كان ذلك على السنة الاقتصىليين والاجتماعيين او على السنة عامة

عما سبق تلامظ أن يرامج الاحسزاب السياسية في معظم بلاد المالم لا تخلق من الاشـــارة الى العدالة الاجتماعية وضرورة العمسل على تحقيقها

وكما يختلف الناس انفسهم عبرل اهداف العدالة الاجتماعية ووسسائل تحقيقها ، نجد أن الانظمة الاقتصادية تمتلف ايضب عول هذا القهوم٠ أي أن النظرة الى العدالة الاجتماعية تختلف من نظام اقتصادى الى نظام



فالفكر الماركسي في اقصي اليسيار والذي جاء يه كارل ماركس(١٨١٨ ــ ۱۸۸۲) في كتابه راس المال الذي صندر عام ۱۸٦۷ يقوم على اسبياس الهجوم على النظم الراسمالية التي تتصف بالظلم الاجتماعي لانها تقوم على اسساس الاحتكار واسستغلال الطيقة العاملة من جانب اصصحاب رؤوس الاموال وان النظاءالراسمالي بمكم تكوينه يؤدى الى تركيز الدخول فى ايدى فئات قليلة وتنبأ بأن الفقراء من أبناء الطبقة العاملة سيردادون فقرا في حين أن طبقة الراسسماليين سوف تزداد ثراء ـ وهذا ســيؤدي بطبيعة المال الىخلاف حاد بينطبقتي البرجوازية والبروليتاريا ينتج علمه صراع طبقى وثورة عنيفة تؤدى المي أنهيار النظام الراسمالي كله وتولى الطبقة العاملة السلطة • ويرى كارل ماركس ضرورة مسدوث تلك الثورة التخليص العميال من الانخفاض الشمديد في صحم ما يملكونه من قورة شمرائية وبالتالي تسمني حجم ما تستهلكه هذه الطبقة وهو ما ثبت عكسه عام ١٩٠٠ ويعدها عام ١٩٣٦ عند صدور نظرية كينز ٠

ولا شك في أن نظم الإدارة المديثة



اثبتت بعد ذلك وجـــــود توافق ف المسالح بين اسماب رؤوس الاموال من ناحية والعمال من ناحية اخرى

ومدأت الشركات في الدول التي تسبير على النظام الاقتصادي المر تعسل على تحسين طروف العمل واستفداء انسب اسمساليب الوقاية لمنم وقوع الاخطبار والعدمن ساعات العميل ورقع مستوى الاجور • كما تعمسل الشركات على تقديم كافة وسمسائل الترفيه للطبقة العاملة ــ وتقديم نظمٌ المسبلاج الطبي لهم ولعمائلاتهم س والاشميتراك في نظم التاميئات الاجتماعية ، بل واعداد صلابيق للمماشيات تقدم مزايا تفوق عد الالزام الذي تفرضه عليهم الدولة ، كل هذا نتيجة طبيعية لوجدود توافق بين مصلحة العامل وصناحب العمل فالعامل من مصــــــلمته أن ينجح

المُصروع وأن يعتمر في الانتاج لانه باته برياته ومعاجب العصل من معصلته ضمان النقل الناسب للمامل وتقديم كافة أوجب الرعاية الاجتماعية له لان هذا من شباته أن يؤدى الى رفع كافايت ما الانتاجيسة وبالتالئ الرتفاع عامش الربح ·

ومن تأخيب آ اخزى بطل اقدي اليمن نجد النظم الانبين نجد النظم الانبين أجد النظم التربية والتي تربي أن الماداة تقتضي الا يكون هذاك المنظم من الماداة تقتضي الا يكون هذاك الانبيانية للاقراد ولا شمسياء أن المسالية بهذه المسروة خلاك تكون الدول المسالية بهذه المسروة خلاك تكون المسالية المنافقة عناما وأحسرميا على الحالية للثانية حيث القسم الحرب المالية للثانية حيث القسم نظام الله المي التقسمان على المتعالمة المي المنافقة المي الانبيان المنافقة المي المنافقة المي المنافقة المي المنافقة المنافق

المتمسدة وغسرب اورويا واليابان واستراليا

وتكاد تكرن الانشخة الانتصاباية لم هذه الدول متشابه مع بعضها البعض مكرلة نعطا معينا ومن نامية أخرى نويد أن الاتصاد السدوليتي والسين التشسمية ويعض دول شرق أوروبا تتشاله مع بعضها البعض مكركة إن المطلح المراجعة أخرى نجسد دول المالم الثالث التي تحساول أن تتشار رقاطل بين النعطين المشار الثالث

واذا دقفنا النظر في الانظمهه المديكا المديكا المريكا وامريكا لمحدنا أن هذه الانظمة بدأت تبتعهد عن النظم الرامهمائية القائمة على



العدالة الاحتماعية في مصير

الحرية الاقتصادية الطلقة للأفراد ، وإن كانت هيدنه الدول تختلف عن بعشبها البعض في درجات التدخل من مانب الدولة ·

ومن ثم نستطيم أن نؤكد أن معظم الانظمة السحائدة في غرب أوروبا وامريكا هي انظمة مختلطة وانه يكاد لا يوجـــد نظام واحد في العالم يقوم على أسسياس الحرية المطلقة للأفراد بل تشاهد القطاعين العام والخاص فى كافة دول العالم ، بل وحتى عندما تنظر لجانب التضطيط نجد انه بغض النظيير عن دول التغطيط المركزي الشامل ، نجد أن الكثير من دول غرب اوروبا اصبحت تؤمن بفكرة القضطيط وإن كان ذلك بأسساوب مختلف عن اسسلوب الدول الشرقية وجنيا الى جنب مع الدول الراسيسمالية التي تحولت ألي انظمة مختلطة توجسب في الوقت المعاشر الكثير من الانظمة الاشبيتراكية والتي بمكن أن نوضح اهم خصائصها فيما يلي :

 ١ ـ ملكية الحكومة لوسائل الانتاج ويتم ذلك بصفة خاصة بالنسبة للمؤسسيات المالية كالبنوك وشركات التأمين فضيلا عن الصيناعات الاساسية _ وبهذا الاسلوب تتناقص ملكية القطاع الخاص

٢ _ الاعتماد على نظام التخطيط الاقتصىادي بدلا من الاعتماد على الاريام وحدها كداقع لمأرسسسة النشاط الاقتصادى سوق هذه الصالة يتم التركيز على الانتساج من أجل سداد عاجة الاسمستهلاك بدلا من الانتاج من أحل الربح •

٣ ـ استفدام اساليب مغتلفة لتحقيق العدالة الاحتماعية وذلك عن طريق اعادة توزيع الدخل عن طريق :

__ التقام الضريعية : ... نظم التامينات الاجتماعية بصيفة عامة •

-- نظم السرعاية الصحصحية المهائية ٠

_ تقديم الكثير من الفسدمات أما بصورة مجانية أو برسوم تقل عن تكلفة أداء هذه الخدمات

... تقديم يعض السلم الاساسبة والتي تخدم الطبقات المريضسية في في المتمسم باسعار تقل عن تكلفتها الفعلية ٠

وكل هذا من أجل تحديد حد أدني استرى معيشة افراد المجتمع • وهذه الانظمة الاشتراكية تختلف



عن الفكر الماركسي اختلافا جوهريا في ان سعبها لتحقيق العدالة الاجتماعية لا يتم عن طريق صراع طبقي ولكنهيتم بأسلوب سلمي .. كما أن سرجة تدخل الدولة وملكيتها لومسسائل الانتاج تفتلف من دولة لاغرى ، كما أن هذه الدول في مجموعها يصفة عامة تؤمن بالديمقراطية ومن ثم فالشعب وحسده هو الذي يقرر حجم التبخل من جانب الحكومات ، كما أن هـــــده الدول لا تسعى إلى الغاء القروق المادية بين الافراد ولكنها تعمل على تقريب هسذه الفيروق اساسيات النظام الاقتصيبادي

والاجتماعي في النستور المبري : يتمن الدستور المعرى الصبائر

عام ١٩٧١ والمعدل عام ١٩٨٠ عسلي يعض الاسس المتعلقة بأسسساسيات النظام الاقتصادى المصري - أو التي تحكم الاطار العام الذي لا يجسيون الخروج عنه واهم هذه التصييرهن مايلى:

 جمهورية مصر العربية دولة نظامها أشتراكي ديمقراطي مقوم على تحسالف قوى الشمسمب العاملة (مادة ۱) اي ان سيستورنا بلفظ ١ الصراع الطيقي •

... مبادىء الشريعة الاسلامية الصدر الرئيس للتشريع (مادة ٢) • وهــــذا بعنى انه يتعبن اعتبـــار الشريعة الاسلامية مصدرا اساسيا للتشريعات الاقتصادية •

... الاساس الاقتصادي لجمهورية مصدر العربية هو النظام الاشستراكي الديمقسراطي القائم على الكفساية و المصدل •

الذي يحول دون الاستفلال • الذي يؤدى الى تقريب الفسوارق بين الدخول ٠

الذي يصمى الكسب المشروع • الذي يكفل عدالة توزيم الاعبساء

والتكاليف العامة (مادة ٤) ٠ ___ ينظم الاقتصاد القومى وققا لخطة تنمية شاملة تكفل زيادة الدخل القومى .. وعسدالة التوزيع ورفع مستوى المعيشة وزيادة فرص العمل وريط الاجر بالانتاج وخممان حصد ادنى للاجور ووضع حد اعلى يكفسل تقريب الفروق بين الدخمول (مادة ۲۳) ٠

.... تغضم الملكبة لرقابة الشعب وتحميها الدولة وهي ثلاثة انواع : الملكية العامة والملكية التعاونية والملكية الخاصة (مادة ٢٩) ٠

 اللكية العامة هي ملكية الشمع ٠٠٠٠٠

ويقود القطاع المام التقسسدم في

جميع المجالات ويتحمل المسحثولية الرئيسية في خطة التنمية (مادة ٣٠) __ الملكنة الخاص___ة مصونة.

ولا يجوز فرُّض الحراسة عليها الا في الاستحداد الاستحداد الاستحداث ويحكم المناشين • وحتى الارث فيها مكفول (مادة ٣٤) •

ــ المسادرة العامة للأموال معظورة ولا تجوز المعادرة الفاصة الا يمكم قضائس (مادة ٢٦) *

___ يعين القانون الحـــد الاقصى الملكية الزراعية (مادة ٣٧) *

يقوم النظام الضريبي على العدالة الاجتباعية (عادة ٣٨) *

, العدالة الاجتباعية (عادة ١٨٠) * ___ الادخـــان وأجب وطنى (مادة ٣٩) *

وبالاضافة الى هذه الاساسيات للنظام الاقتصادى والاجتماعى توجد نصسوص أخرى تؤكد على الجوانب الاجتماعية التى ارتضاها الشحب الصرى لنقسه ومنها:

_ يقوم المجتمع على التضامن الاجتماعي (عادة ٧) *

الاجتماعي (هاده ۲) -- تكفل الدولة تكافق الفرص لجميع الم اطنين (مادة ۸) •

الممل حق وواجب وشرف تكفله الدولة و لا يجوز فرض اى عمل جبرا على الدواطنين الا بعقتضى قانسون ولاداء خسده عامة وبعقابل عادل (مادة ۱۲)

___ الوظ___اثف العامة حـــق للمواطنين ٠٠ ولا يجوز فصلهم بفير الطريق التاديبي الا في الإحوال التي حجدها القانون (مادة ١٤) ٠

ــ تكفــل الدولة الضــدمات الثقافية والاجتماعية والصـــدية (مادة ١٦) •

___ تكلل الدولة خدمات التأمين الاجتماعي والصحي ومعافسات المجتماعي والصحي ومعافسات المجسسة عن المسلسلة والشيخ خميعا وفقا للقانون (مادة ۱۷)

— التعليم حق تكفله الدولة وهو الزامي ف المرحلة الابتدائية وتعمل الدولة على مد الالزام لمراحل اخرى والتعلم في مؤسسيات الدولة الحكومية مجاني في مراحله المختلفة (مادة ١٨ ، ٢٠) .

ر المعاللة الاجتماعية واحكام الشريعه الاسلامية :

أن العدالة الاجتماعية التي نؤمن لهم هي التي تقتق مع التي الله الشريعة الاسلامية – هي التي نقية مع التي المسلمية أم القدرت الكريم ولا المسلمية المسلمية المسلمية والمسلمية المسلمية والمسلمية المسلمية والمسلمية التي ينين من الفريد والمسلمية التي ينين من الفريد من المسلمية التي ينتني لها عدالة تطاق العزائن النشاط المارد طالما أن هذا النشسياط لا يتمارض مع سلمة المفاعة ، بل يمقل هذه المسلمة المديد عامم ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المديد المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة المديد المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المسلمة المديد المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المسلمة المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المسلمة المسلمة ويدهمها ويؤكد التكافل المسلمة المس



والتضامن بين الأراد المجتمع الواحد

• عدالة لا تقتصر على الجسوانب
المادية بل تمند لتضمل القيم والمبادئ
والمثل التي تعملي بها الانسانية في
اجعل صورها •

يض مصورات القد خلفنا الله جميما متفارتين أن المكاه والقد حرات والمسواهب والاستفادة البدائي والاستفادة أو الأرزاق بالإرزاق بالمالة المساوت في الكتب ولكنه أن ذات الموات أوجب الكلساية بل أي بعض الاحيان ما يقوق حد الكفاية لكل فرد من الأوراق الميتم عد الكفاية لكل فرد من الأوراد الميتمع عد الكفاية لكل فرد من الأوراد الميتمع عد الكفاية لكل فرد المتارة على المدارة الميتمع عن الأوراد الميتمع عن الميارة الميتم عن الميارة الميتمع عن الميارة الميتمع عن الميارة الميتمع عن الميارة الميتم عن الميارة الميتمع عن الميارة الميتم عن الميتم الميارة الميتم عن الميارة الميتم عن الميارة الميتم عن الميارة الميتم عن الميارة الميارة الميتم عن الميارة الميتم عن الميارة الميار

وفي هذا يقول سبمانه وتعالى :

« نَمِنْ قَسَــمنا بِينَهِم معيشتهم في

المياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات »

ر الزغرف ۳۲)

« الله قضل بعضكم على بعض في الرزق »

(سبورة الثمل ٧١)

وهذا في الجانب المادي ــ واما في الجوانب الانسانية فقد سوى الاسلام إربالتمن الصريح بين البشر جميعا -

« يا أيها الناس أنا خلقاساكم من تكر وأتثى وجملناكم شسعويا وقبائل لتعارفوا ، أن أكرمكم عند الله اتقاكم،

(سورة المجرات ۱۳)

وهكسدا تبين الآية الكسريمة في وضوح تام أن الله سسبمانه وتعالى الدين وأسلاد الا على أسساس الملاح والتقوى وابتغاء مرضاة الله لا على أساس المال أو الجاه •

رسبق لنا أن أوضحنا أن زيادة الانتساج رئيادة النخسال القومي ضرورة أمســـامية لا بكان تمقيق المدالة الإجتماعية ولم هذا المبسلين الإنسالينية تجمل المعل إليان المنسلينية تجمل المعل ولم ينا نيد أن الدراء المهتم مطالب بأن ين عمله ابتغاء مرضاة الله القوله المؤلفة مطالب بأن الموساء الله القوله المؤلفة مرضاة الله القوله المؤلفة ومنساة الله المؤلفة ومنساة الله المؤلفة المؤ

« وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤملون »

(سورة التوبة ١٠٥)

« هو الذي جعل لكم الارض تلولا فامتسوا في متأكبها وكلوا من رزقه واليه التشور »

(سورة الملك ١٥) وفي ذلك يقول الرسول صعلي الله عليه وسلم :



0

العدالية الاجتماعية

« ما أكل أحسنكم طعاماً. قط غير أ من عمل يده »

المُلكية في الإسلام -

و لا شاه أن تقريب حق الملكية الغاربية والماغظة على هذه الملكية هو تأكيد للمدالة الاجتماعية لان وجود هسدة المق مع ارتباطه يحق القريب يدام الإنسان الى يذل اقدى جهد ممكن في عمله ول هذا معلمة للجماعة ذاتها خفيلا عرد مقعة الغود ذاته •

ولهذا تجد ان الدين الامسلامي
لا يقر الملكية التي تتشا عن أصحباب
غير مخروعة أو تقاف التي تقسسر
المباعة أو تتمارضي مع مصلحتها
غلاميعة الاسلامية تحرم الفش وأن
خلك يقول الرمسول عملي الله عليه
وسلم دمن غش المتع بقس مني وسلم دمن غش المتع بقس مني

ومن نامية أخرى نجد أن الشريعة الاسسلامية تقف ضد الامتكار نظرا لما يؤدى اليه من ارتقاع في الاسمار وتحقيق أدياح غير مادية ضسست مصملحة جمهور المستهلكين – وإذا كان التشريعات الاقتصالية في بول

العالم اليوم تمسسدر التشريعات المقامسة بمحاربة الامتكار ف كافة معوره وإشكاله نبعد الاسلام يمسره الامتكار وف عديث عن الرمسسول معلى الله عليه وسلم قال:

ه من المتكر طعاما اريمين بيما
 نقد بريء من الله ريره الله منه »

كما يمرم النين الاسلامي الريا بقوله تعالى :

« ياليهــا الذبن آمتــوا لا تاكلوا



الريا الشماقا مضاعقة واللوا الله لملكم اللمون » •

(کل عمران ۱۳۰)

والشريعة الاسلامية تنظر التي الملكية الفريية باعتبار أن المالا المبلا عن مال المله عز وجل وأن الانسسان عن مجرد وسيط استخلفه الله في هذا المالي مقال تمالي :

د آمتوا بالله ورمىسوله واتفقوا مما جعلكم مستخلفين فيه » *

(سورة المديد V)

وليس في هذا أية قبيد على الملكية · الفردية ولكن في هذا اشارة هامة الى الوظيفة الاجتماعية للملكية الفردية ·

كما تجدر الاشسارة في هذا القام الله أن إن الشرية الاسكية للسائية للسائية للمائية عند المائية عند المائية المائية عند المائية المائية على المائية على المائية على المائية على المائية على المائية على المائية المائية على المائية المائية صدماً لقول الرممسول معلى معلى المائية عليه وسعاء عليه وسعاء عليه وسعاء عليه وسعاء عليه وسعاء المائية وسعاء و

الغاس شـــركاء في ثلاث في الماء
 والكال والنار ع •

وهناك اشياء يمكن القياس عليها بالنسبة لباقى المرافق العامة تضم الجماعة كلها ولا يمق ان يمتكسر ملكيتها فرد لنفسه

وهكذا تتهلى عظمة الاسبسلام والشريعة الاسسسسلامية في نظرتهأ للملكية ففي الوقت الذي تقرر فيه حق الملكية الفردية وأن الوقت الذي يقول فيه الرسسول الكبريم في سيديثه مسلم الله عليسه ومسلم ه من قتل دون ماله فهو شهید ۽ تصد أن هناك من الرافق ما يخدم الجماعة باسرها وتقرر الشريعة أن تكون ملكيتها للجماعة بأسرها وليس لقرد معين ٠ فلا يمكن مثلا أن تتصبور تروة بترولية تتفير أن ارش اسلامية وتكون ملكيتها لقرد أي لاقراد باق هذه المالة نجد أن الشريعة تقر اللكية العامة هنا وذلك بالقياس على الماء والكلا والتار - ويهذا يمكننا ان نتيين الضوايط التي تضعها الشريعة الملكية الخاصة والملكية العامة •

وهكذا يتحقق التوازن بين مصلحة القرد ومصلحة الجماعة •

وهكذا تتمقق العدالة الاجتماعية الغرد والجماعة على حد سوام •

وفي العدد القادم ســــتتعدث عن وسائل تحقيق العدالة الاجتماعية في الإسلام -



بين تحديات التغييي

مع بداية الثمانينيات التي تتميز باتباع سياسات عديدة
سيانيف في مجلها تولير الاستقرار اللازم المهابة المات
المناسب الزيد من الاست تتمار والالتاح، بيرز الدور الهام
الذي يمكن أن يقوم به سحوق المال في مصر في سميل تعقيق
الذين العلول بين الطلب على الاحسوال ممشالا في مصر في سميل تعقيق
الإدنياجات الاستقرارة المطوبة سحواء على المستوى المطيل
أو الخليمي، وبيين المصرف من الابوال ممثلاً اماسا في مقتلف
القراض العربية الماتمة على المستوى الخليس بالإضافة الم الموافق المستوى الخليس ويوس الابوال معتمل عاصة في هصره يعشى
القراض والمناسر المقالمة محليا خاصة في هصره يعشى
المحوالة المستجعة إلى المقالمة المناسرين العاملين بالمضافة المناسرين العاملين بالمضافة المناسرين المناسرية والسائدة المناسرية المناسرة على المستويات التي مصرت بهيفة المناسرة المناسرة المناسرة على المستويات التي مصرت بهيفة المناسرة المناسرة على المستويات التي مصرت بهيفة المناسرة المناسرة والمناسرة على المستويات المناسرة على المستويات المناسرة على المستويات المناسرة على المستويات المناسرة المناسرة على المستويات المناسرة والمناسرة على المستويات الالليسي والعالى من المناسرة المستويات المناسرة المناسرة المناسرة المناسرة على المستويات الالليس والعالى من المناسرة المناسرة



اولا : على المستوى المعلى :





٢ _ صــدور بعض التشريعات الشبععة للاستثمار خاصة في مجالات الانتاج والجتمعات الجديدة والسياحة فضلاً عن انشاء الهيئة العامة لسوق المال ووضع بعض الموافز الشجعة للاستثمار في الأوراق المالية •

٣ _ صدور قانون الضرائب رقم ١٥٧ لسنة ٨١ ، وقانون الشركات رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ميث تضمنــا تيسيرات وحوافز ضريبية عسسديدة تستهدف اسماسما تشجيع انسسياب واستثمار رؤوس الاموأل داخسال السوق الصرية ٠

٤ _ اتساع السوق المصرية مع تواهد قرمن استثمارية مسحديدة وإعداد مناسبة من العمالة الماهرة والخبرات والقدرات الغنية والادارية اللازمة

 الاتجاء المتزايد نمو تشجيع صيغ وادوات جديدة لتنشيط سوق المال في مصدر شاملة البنوك الاسلامية وشركات امناء الاستثمار، وشركات التاجير التمويلي ٠٠٠٠ المخ ٠

١ - عقد المؤتمر الدولي لمسوق المال بالقاهرة خلال مايو ١٩٨٣ الذي نظمته الهيئة العامة أسوق المسال بمعاونة البتك الدولى ومؤسسسسة التمويل الدولية ووكالة التنميسسة الامريكية ، ومنسدوبي البنوك في ممر بهدف تأكيد الدور القيادي لسوق المال في مصر خاصسة على المستوى الاقليمي ، وتوافر كسافة المقرمات التى تؤهله للاضطلاع بدور هام في تشجيع انســـياب زؤوس الأموال بين الشرق والغرب لزيد من الاستثمار والتنمية خاصىة على

المستويين الافريقي والعربي ثانيا : على المسستويين الاقليمي

والعالى :

١ .. تزعزع الثقة في الاسبواق المالية المحودة في بعض السيدول العربية خاصبة بعد انهبار سيسيوق المال بالكويت نتيجة لازمة سيوق المناخ

 ٢ - تزايد الإنطباعات التشاؤمية حول تطورات معوق المال في هونج كونج خاصة في ضوء المحادثسات الصينية البريطانية الاخبرة حبيث أثارت احتمال استرجاع الصين لها٠ ٢ - محدودية الطاقة الاستثمارية الاستيمابية لدول النظليج في الرحلة الحالمية ، مع ضرورة البحث عـــن فرهن استثمارية بديلة بالمارج لتعويض الاشففاض في اسمحار البترول من ناهية وتأمين استثمار

المحصوب الأيرانية العراقية وانعكاساتها من ناحية اخرى • ٤ ــ صعوبة التوسع في اسمواق سنفافورة نظرا لتضخم الاستثمارات وانخفاض عوائدها نتيجة للتشبح النسبي لهذه الاسواق من انسحياب رؤوس الاغوال في المحلة السابقة ·

الأموال العربية بعيدا عن مضاطــر

 ٥ __ اهـ__الان التكامل المصرى السودائي مع ما يترتب على ذلك من فتح فرص استثمارية عديدة توفسر مزيدا من الازدهار والتنمية لسوق المال في مصر "

فی ضوء ما سبق یتبین مدی ما يتوافر لسوق المأل في مصر عــــن غاروف ومقومات تهيىء لمه الاضطلاع بدور فعال في مجالات تشميع ألأستثمار وانسياب الاموال لمزيد من التنمية داخل الشرق الاوسط وافريقيا بصنفة عامة وعلى الستوى القدومى بصفة خاصة ، وبالتالي تحول مصر تدریسها الی مرکز مالی دولی لیسه مكانته على المستويين العسسالى والاقليمى •

الا أن تحقيق نلك يسمستلزم بالشعرورة وقي الرحلة الاولى دعسم الثقة في مناخ الاستثمان في مصريما بتميز به من ضمانات وحسموافز للمستثمرين الصربن والاحسسانب ويما يتوافر فيسسمه من حوافس

واعفاءات ضريبية ، وبما يتاح لمه " من ادوات ومؤسسات تعميل على تنشيط وتنمية معاملات سوق المال بصفة عامة وسوق الاوراق الماليب بصفة خاصة ٠

ومن هنا تأتى اهمية هذا البصيث حيث يتناول بالتفصيل مداخييل احياء وتنشيط سوق المال في مصر في خوم تحسديات التغيير (التي ترتبط اساسا بمختلف السياسات والمراهل التي مرت بالاقتصيباد المحرى خسسلال مزحلة الستينيات وأوائل السيمينيات) ومتطلبيات التطوير التي تتعلق أسأسا بكيفية لحياء معاملات اسواق المسال حتى تتبوأ السوق المحرية مكانتها على

الستويين العالى والاقليمي • ولذلك سمحصوف يناقش البعث الموضوعات التالية :

أولا : هيكل واتجاهات نمـــو الاقتصاد الممرى حيث يتناول تطيل ودراسة ما يلي :

١ ... مؤشرات تطور فاعليه القطاعين المام والشامن ا ٢ _ اتجاهات التنمية في الرحلة

المقادمة ٠ ٣ _ سبوق المال في مصر . ثانيا : تحديات ومداخل تنميـــة

سوق المال حيث يستعرض ويناقش مايلى: ١ _ تحديات ومعرقات التغييرفي الرحلة المالية •

٢ - استراتيجية ومداخل تنشيط وتنمية سوق المال: - بالنسمية لتشحيع الادخار

والاستثمار ا ... بالنسسية لتطوين القطاع

العام ٠ بالنسبة لتنشيط سوق الاوراق المالية ·

المقترحة

أولا: هيكل واتجسساهات تسسمو الاقتصاد المصرى •

١١ - مؤشرات تطور فاعليــة القطاعين العام والماص ۱۱۱ ــ ترتكز دعامات الاستثمار

والانتاج في مصر حاليا على قطاعين اساسيين هما:

اولا _ القطاع العام :

ويتحمل العبء الاكبر في تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية باعتياره القوة الانتاجية الضبارية للاقتصاد المصرى على الرغم مما يواجهه من عقبات ٠

ثانيا _ القطـــاع الضاص _والشترك:

وقد أصبح مؤثرا الى حد ما منذ أوأثل الثمانينيات بعد أن نما تدريجيا في ضوء مختلف الحوافل والمؤابا والتيسيرات التي منمت له بعد اعلان سياسات الانفتاح الاقتصادي .

١١٢ ـ وترجم نشأة القطـــام ١٩٥٦ بعد تأميم قناة السيويس وما تلاها من تمصير بعض الشركات ثم صدور قوانين التاميم في يوليو · 1971 34

وغييبالل المرحلة من أواشل الستينيات وحتى مدور القانون رقم ٤٣ لبيئة ١٩٧٤ تحمل القطاع العام مسئرابة الاستثمار والتنمية في مختلف المجسالات وذلك علىالرغم مما واجهه من تعديات وتدخسلات متنوعة في أدارته اما نتيجة لبعض الظروف الاقتصادية السببائدة أو بعض النظم السياسية والاداريسة المطبقة أو نتيجة لغياب التنسسيق الفعال بين الاجهزة التضطيطيـــة والاجهزة التنفيذية في مجـــال

"الاستثمار والتعويل • ومع ذلك نجح القطاع المسام في توفير قاعدة صناعية ضبيخمة في مصر كما تضرجت منه قيادات ناجحة عييدة وموجات متتالية من العمالة الماهرة للتخصيصة فضلا عما انشاء من مشروعات ناجحة ساهمت بدور فمال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية رالاجتماعية خاصة بعد أن أمسيح بحكم تكوينه ونشاته عصب النشاط الاقتصادي في مصر

· ١١٣ ـ أما القطاع الخصياص والمشترك فقد أصبح لمه دور ملموس

اعتبارا من سنة ١٩٧٥ خاصة معد صدور التشريعات التي تسميتهدف منح القطاع الخاص الوطنى مختلف المزايا والتيسيرات التي حصيل عليها السنثمر الاجنبي في مصر تحت مطلة القانون رقم ٤٣ لسمة ١٩٧٤ وتعديلاته • حيث صبيدر قانون الشركات رقم ١٥٩ لمسمنة ١٩٨١ وقانون الضرائية رقم ١٥٧ لسينة ١٩٨١ • وبالتالي اتمهتمساهمات القطاع الخاص والمشترك في تعويل واقامة الشروعات الي الارتفاعيشكل ملموظ ميث بلغ عدد الشركات التى ووفق على انشائها تحت عظلة القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ــ وحتى ۱۹۸۲/۱۱/۳۰ ــ ۱۰ شرکةسامیة ١٦٤ شركة ذات مسئولية محدودة، ٩٠ شيكة توصيحية بالاسهم ، ٨٤

فرعا لشركة امتبية ٠ كما بلغ عبد الشروعات الوافق عليها تمت مظلة القانون ٤٣ لسنة ۱۹۷۶ ـ وتعــدیلاته متی ۲۰/۲/ ۱۹۸۷ ـ ۱۶۹۱ مشروعا تبلغ جملة رؤوس امرالها ادرا يليون جنيه وتقدر تكاليفها الاستثمارية بموالي الرا بليين جنيه ، وبالحظ أن هذه المشروعات تتضمن ١٢٧٤ مشروعا للاستثمار داخل البلاد والبسساقي للاستثمار دلفل المناطق المرة •

وقد ساهم راس المال المساهن بالنصيب الأكبر في هذه المشروعات حيث بلغت نسبته ٥ر١٣٪ مــــن اجمالي التمويل اللازم لهــــــده المشروعات ويئى ذلك في الاهميسة مساهمة رأس المال العربي (١٤٠٪) شم دول السوق الاوربية المستركة (٣ر٦٪) ثم الولايات المتصحدة (الامريكية (الأره //) ١ ١٢ ـ أتجاهات التنمية في الرحلة

القاسة ١٢١ ـ وفي مجـــال التنمية الاقتصادية اسمستهدفت الخطسة الخمسية للتنمية الاقتصـــــادية والاجتماعية ٢٨/٨٢ ــ ١٩٨٧/٨٦ اصلاح الاختلال المادث في هيكل

الاقتصاد القومي من خلال الاهتمام

بتنمية القطاعات السيلعية ولذلك

ويقدر الاستثمار الاجماليبالخطة بموالى ١ر٢٤ بليون جنيه خصص منها للقطاع العام حوالى ٢٦ مليون جنيه بنسببة °ر٧٦٪والباقي للاستثمار الخاص • ومن المقدر الا ثقل نسبة الاستثمار الى الناتــــج المملى عن ٢٠٪ ، ومن المترقع ان بتم تمويل استثمارات خطط التنمية بالأعتماد على المخرات الطليةبنسبة

يقَدر الناتج المملى الاجمسالي في

سنة ٨١/١٩٨٧ يمسوالي ٧ر٨٧

بليون جنيه بزيادة قدرها أرابلبون

جنيه عن سنة ١٩٨٢/٨١ • كمــا

يقدر معدل النمو السنوى في الناتج

السلعى بحوالى ٦ر٨٪ وبالتسالي

ترتفع الاهمية النسبية للقطاعسات

السلمية الى حوالى ٥١٪ بالقارنـة

الى ٧ر٥٣٪ سنة ٨١/٨١ ٠

٧٠٪ وعلى التبويل الضـــارجي ينسبية ٣٠٪ ويوضع الجدول رقم (١) بعض المؤشرات الأقتصادية للضلية الغمسية البديدة •

١٢٧ ـ اما عن السياســـات الاقتصادية للمكومة فيلاحظ أن معظم السياسات الطبقة خلال الفترة مين ١٩٧٠ للي ١٩٧٤ استهدفت ترفير احتياجات النشاط الاقتصادي مبن موارد التمويل اللازمة دون التمييز بين الانشطة المتلقة ، الانتاجيكة والاســـتهلاكية من ناحيـة ، والاستثمارية والتجارية من ناحية لغرى مما ترتب عليه زيادة حسدة الفهرة التضخمية -

بينما شهدت الفترة من ١٩٧٥ الى ١٩٨٢ تغيرا جذريا في هيكل النظام المعرفي ببخول البنوك الشيبتركة والاجنبية المنشاة وفقا للقانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ وتعديلاته ، وما تلي ذلك من رفع نسبة الاحتياطي القانوني اعتبارا من اول ابريـــل ۱۹۷۸ ، بالاضافة الى وضع ضوابط للائتمان المنوح من البنوك التجارية وترشيد حدود التوسع الائتماني بالنسبة لكل نشاط نوعى فضبلا عن استخدام سعر الفائدة كاداة للتمييز بين الانشسطة النوعية اعتبارا من منتصف سسسنة 144Y

تقديرات التاميج المستسين خلال منسة ٢٨/ ٨٨ يقارنة بالسنتين ١٨/١٨ و ١٨/١٨ (بالقيرن جيد بإممار ١٨/١٨/١) جمد بل رقسم (1) تقديرات النائسج المحلسي الإجمالسمسي

		T	_	_	_			T	2.	=	9 :	= -			٦,	4.	3	=		_	- l	4.1		_
	المسالقات الاقتصادية		1,47	The state of	Come	البارون ومنتجاته		السيية والبناء	مجموع التطاعات السلمية	النقل والمواصلات والتخرين	الله الرامية	المبارة	1	1	للطناعم واللديادق	عبوع قطاعات الحصمات الإثنابية	ملكية المقارات	المرافسات المسامسة	خدمان اجتباعية وشمصية	التاميثات الاجتماعية	الخلمان المكومية	مبوع قطاعات الخدمات الاجتساعية	الاجمسال العسام	
1325 (4)			1	יייייייייייייייייייייייייייייייייייייי	Tealley.	129202	17.71	16.78	1.30292	Achoh	211	1,001.3-	13.2.3:	£ 43.	46-77	PEVAJE	Polo7	Yeyy	12.4	1.3	*LL\$A7J*	96.1467	19,717,694	
-	'~			3	521	103.	5.	٧٤٤	AFLO	363	450	17.04	ېږه	۲٠.	5	\$6VY	1	15.	16.3	10.	17.37	1454	5	
1145 145	.]			573	460-867	FeV3 at 7	37.	12	11,2012.59	215	54.	36-ATC7	13.975	7010	177.30	Ac. 7- V. a	2.13.	27.30	-577A	76.77	·5717.	\$677-63	-ערוזעוד	
11/	· 74			3	57	5	5	ž	7630	5	367	121	. 76.0	. 16-	5	TAN T	15	16.	1,13	5.	121	143	1	
142 721	1			٠٠١٢١٥٠	\$2,40763	او۸٠٥ره	19271	1,5772,0	PealPeal	1311.2	9.25.30	*c. Y2C.7	Yeaase	1951	15111	16747c4	D 5 A 1V	VY 37	1 AV .E	10.7	Verorer	OJYAVJE	TAJTVOJE	
-	7			5	16,34	151	٨٠.	5	06.90	12	7.5	5	150	16.	151	Year	1.0	1	5		17.57	1434	1::3:	
ممثل النبو ٪	ומאר/אר	14/141		13A	خ	4.30	5	اوار	3	7,5	1	Yel	0.0	15	.5	١	14.0	3		, A	364	مرام	۴۵۷	
لمو٪	144/441	1447/41		250	3	72.71	1.3	757	5	100	7	3	20	Ar.	ż	3	1	1			. \$	٧٠٧	New	

للصفر:- الإطار المام كملة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ١٨٨/١٨٩١-١٨٨/١٨٩١ .

١٣ ــ سوق المال في مصن ٠٠

١٣١ ــ يشتمل سوق المال في مصر حاليا على عدة مؤسسسات يمكن يمكن تصنيفه المالي مجموعتين اساسيتين هما سوق الأوراق المالية (بورصتا الاوراق المالية بالقاهرة والأسكندرية) التي مازالت تخطصو جاهدة لتنشيط معاملاتها بمعاونية الهبئة العامة لسرق ألمال ، ومجموعة البنوك والصناديق بشتى أنواعهسا وشركات التأمين مع ملاحظسة أن المموعة الثانية يمكن تقسيمها الى ممموعة البنوك والمؤسسسات التي تتغصص اساسا بحكم انشائه في تمويل الشروعات الاسميتثمارية ومجدوعة البنوك التي تسسيتهدف أساسا منح الائتمان وتعويل عمليات النشاط الماري ونتيجة لمختلف الظروف السياسية والاقتصادية التي برت بها مصر يعتبن الجهاز الصراي المصرى هو المهيمن الاساسي عليي سوق المال ، ويوضيح الشكل رقم (١) الهيكل العام لسوق المال في مصر -

سيون المال ، يروضها الشخل (به (د) ۱۳۷ - وقد مر الجهاز الصرف المركب المال في مصر - ۱۳۸ - وقد مر الخهازات منذ تم الشاء بالله عمس معنة ۱۳۷۰ كاول بنك الشاء بالله عمس معنة ۱۳۷۰ كاول بنك البخبية في مصر مصنة ۱۳۷۷ ثم البخبية في مصر مصنة ۱۳۷۱ ثم المسمة المصرية المصاحة المؤلف المحمل تمت رفايتها ٥٥ بكنك غضمت المحمل عمل المحادة المحاجات وتغييرات تمتي مصد القانون رقم ۱۳۷۰ لصحة المحمل عمل اللمو التالي : الاقتصادي يقد حكيل الجهاز المحرائي على اللمو التالي : وهو بنك الود الملك المحادة المعاجاة والمهاز

الحكرمة وينك البنوك والموجه الاول نسياسات الاثتمان والعمل المعرفى * ثانيا : بنوك القطاع العاموتشمل: 1 - البنوك التجارية

وتقوم بعمليات قبول الودائيت و الطلب أو لآجال محمودة كما تزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما لها أن تباشر عمليات تنمية

هيكـــــل الاســـــواق الباليــة ا سوق رأس المال ا سوق الناء ا معاملاب الا_{ور}اق 186,00 » الودائم التكدية الادرات » البنك المركزي الادرات التأسيات بدوك التنبية المحلية » الفيسريس » البدوك التجارية ٠ الاحب « الا وراني النجارية البنسواد المتقصمة » الرهونسات » مثاديق اخرى ، البندات » ده النفصوط سرقالندارل × أقرن الخيزانة ، سوق × دېـــادات بريناه الانتسسان ٠ البورسات الاصدار الاستثمار بالادخار الترامسسي ء السنامييرة - يتوك _ بنك الاحكان " مندات التنيسة وشركات البحليية بالتمسيي الاستئسار » المدخرات الإلزابية _البتك المقاري » الودالسم الاختيارية النصرى _البتاك المشاري × يوالس التأميسيين الستدات الحكوبية العربسي .. بنك التنبية الصناعية بنوك الاستثيار والاصال . البنوك البصرية البنوك البشتركة البنوك الإسلامية احبنة اخيسيم بنك الاستنسار ينك ناصب شركات التأمن ومثليها صناديق التأمينات الاجتماعية

الاسفار والاستثمان المالي بالداخيل والفارج والفوات المقصصة و البنوك المقصصة ويزاول العمليات المصمية التي تضيم نوعا معددا من المشاط وفقاً التي التراث تأسيسها كما لا يكون قبول

ثلثا: يتوك الاستثمار والاعمال وتتوال سماسا عطليات تجميسيا وتتدية المشخرات لخضية الاستثمارات وشركات اخرى تزاول الاستثمارات وشركات اخرى تزاول ممثلك الاشتخارات من تيامل من تيامل من تيامل ويقا المخمل البيانات الملئسة في روقة البخم البيانات الملئسة في مصر على النحوا الممرائي في محمر على النحوا الممرائي في محمر على النحو

الودائم تمت الطلب من انشلطتها

الاساسية ٠

التألى:

للبنك الركزي المحري (
للبنك الركزي المري (
البنيك التجارية والوطنية
البنيك التخصصة الوطنية (
البنيك المشتكة التي تتمامل
بالمعلقين المطية والإجنبية وتشمام
بالمعلقين المطية والإجنبية وتشمام
بشرك تجارية
المشاء المستثمار
ا

_ الينوك المشتركة الذي تتمــامل بالمعلة الاجتبية وتشمل : بنوك استمار واعمال هورع ينوك اجتبية مرح عنوك اجتبية على المدارك المد

- للصرف العربي الدولي (ينك بالمنطقة المرة - بور سعيد (

جدأول رقسم (7) تطبير البركز البائي للبترك غلال الفترة بن صبيبسام 2016 على طم 1944

(الثبة ببلايون الجنبيات)

1	1131				1171	ديسسيز		ديسبرا	11Y=	ديستير	ال تباية
	الاهـــــة النبيـــة	القهسسة	الاهيسة التميسة	النيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	الاهيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	2211	الاهيســـة التمييــــة	النهسة	الاهبـــــــــــــــــــــــــــــــــــ		الباه
	1,+4	1 277771	AT ₃ .	1-1174	P _L TA	ALVIJI	TLAA	۲ _د ۲ ۱۰۲ ه	غرهة	T+17,7	يتوك كجا ريسة
1	17,0	1,774	۲۰٫۲	1711,7	1-,7	1-11,5	T ₂ 1	21172	1,1	47,4	بنوله الاستثبار والاعال
	1,1	ار۱۰۹۳	7,5	¥ 117,1 	1,1	10130	الر ٧	# * Y ₂ T	1-,1	11-37	شواته الشعمة
	1	1 70 77 1	1	1511112	1	1-1717	1	76.435	1	t+cv _j 1	الابنالى
	%T0 yV		7411	J.T.	751	٠,	217	,î		-	مدل النسسسو

ويوضح الجدول رقم (۲) اجمالی المرکز المالی کلپنوك ويعضن تطورات خلال الفترة من ۱۹۷۰ الی ۱۹۸۱ -حیث بتضمح ان معدل النمو السنوی ارتفع من ۲۲٪ تقویها سنة ۱۹۷۷ الی ۲۳٪ سنة ۱۹۸۱ ·

۱۳۳ - وتهدر الاشارة الى ان القيدر الاقتصادي الذي دمي الله فقية من الديم المنابعة الإنتصادي المنابعة الإنتصادي القائد من الله المنابعة الإنتصادية القائد من الله المنابعة المن

المناخ المام المناسب لها • ثانيا : تحديات ومداخل وتنمية سوق الماء

 ١٤ ــ تحديات ومعوقات التغيير في المرحلة المالية

١٤١ - على الرغم من تطبيق سياسات الانفـتاح الاقتصادي بقصد تشجيع وتجميع وتمبئة الدخــرات وتشـــجنع تدفق الاموال الاجنبية

داخل الاقتصاد المصرى من اجلمزيد رمضيات صديبات ورمضيات صديدة تواجعتنشيط الممالات والمهاء سوق المال بصفة عامة ورفع كلاءة وصدات القطاح المام بصفة خاصة و رمن اهم هذه التصديات ما يلى :

أولاً: مع ازدياد حسدة التضغم والاتباء المستهلاك والاتباء المستملك ووتعيدًا للبغرة للبغرات ارتفعت اسسمار الفائدة بشسكل ملموط ميث تبلغ حالما وحرا بر وبالتالي ازداد الاتبال على المستمار قصير الإجراضوصا في ضوء المقائق التالية:

9 _ ارتفاع الحاثد بعيدا عـــن مخاطر الاســـتثمار في المثروعات وما يرتبط باقامتها من مخـــاطر والمهراء الدارية واقتصادية عديدة تستنزي وقا طريلا وأمو الاكثيرة .

ب _ عدم وجود قرص استثمارية مشجعة تقوق عوائدها في المسدئ القصيد تسبسية العوائد المتاحة بالبنوك على الودائع قصييرة أو

و بد ارتفاع مخاطر الاستثمار وصف الثقة لذى الستثمر اللودي في مصف المستدين المردي في منصب منظمة المنطقة من الدارة المنطقة ومراقبة تصوفات مطاس الدارتها و

د ـ شاكة توزيمات الارباح التي قررتها الجمعيات المعومية لشركات القطاع المنتلط التي تتشكل وفقسا لبعض السياسات العامة اوالقرارات الادارية للدولة ·

وبالتالى فان ارتفاع مضاطر

مدغراته (التي تتمين بمسفر حجمها نستسبيا) أن ردائع بالبنوك أو في شــهادات الاســتثمار أو الابخار لما تتمتم به من بعض المزايا والحوافز والضمحمانات التي لا تتوافر بنفس الدرجة في أي مجال استثماري آخر • ١٤٢ - على الرغم من تزايسد الاتجاه نعق تشويع القطاع الخاص على الدخول في مجال الاعمال في خموء ما يتمتع به بعض افراده من قدرات ادارية وفنية ومالية يمكن ان تحدث تغييرا وتطويرا فعسسالا في الكفاءة الانتاجية والاقتصادية لبعض شركات القطاع العام قان جــسـدي هذا الستثمر للمشاركة أو الساهمة في رؤوس أمسدوال بعض شركات القطاع المام لم يحظ بالاهتمام الواجب حتى الآن ، بل على العكس مسدر القانون رقم ۱۱۱ لسنة ۱۹۷۰ ـ ای بعد تطبيق سياسات الانفتاح ونصبت المادة ١٠ على ضرورة المفاظ على نسبية الملكيسة العامة في رؤوس أموالها ، الأمر المصدى يمكن ان يتعكس أثره فيما يلي :

1 ـ تخوف المستثمر الفردى في الدخول كمسساهم في زيادة رؤوس أموال هذه الشركات نظرا لضبالة حصته وبالتالي خضوعه مرة اخرى القرارات وزارية وحكومية لا تتفق مع أستسلويه وميوله ومصنالمه في أدارة ومتابعة ومراقبة استثماراته ب ـ عدم قدرة هذه الشركاتعلى تغطية هذه الزيادات الا من خسالال اعتمادات حكومية مما يؤدى الم زيادة الاعباء على ميزانيسة الدولة مع ما قد يترتب على ذلك من النفقاض الاستثمارات المكومية ف مجسال الخدمات والمرافق التى تعتبر مطلبا أساسيا في هذه المرملة خاصبة وان مثل هذه المشروعات لاتجذبالمستثمر الخاص لانخفاض عوائدها الماليسة او اتعدامها احيانا ٠

أن تطبيق هذا النص يمثل تمارضا لاتجاهات وسياسات تشجيع وتحقيق التكامل المامول بين اصسحاب رأس المال الوطني متمثلا في رأس المال المام ورأس المال الفاص ، كما أنه يؤدي

الى اقامة مشروعات جديدة بتكاليف عالية نسبيا بدلا من تطويرمشروعات قاشة بتكاليف واستثمارات الهـــــل

١٤٢ - مـــم تطبيق سياسات الانفتاح الاقتصادى وصدور القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ ... والقيانون رقم ٢٢ لسنة ١٩٧٧ قان مسالة طرح أسسهم شركات الانفتاح للاكتناب المام لم تعط الاهميـــــة الواجيـة حتى أصبح حدث معظم الشركات شركات مقفله فضلا عيين أن تلك القرانين لم تحدد ضوابط معينية تلتزم يها مختلف الشركات فنمي يفتص بقرورة طرح بعض أسهمها للبيم أو التداول بعد مرور فترةممينة على أنشائها • بما يساهم في تنشيط سوق الاوراق المالية وسوق الاستثمار بصفة عامة ٠

١٤٤ ــ مع انشاء القطاع المـــام في مصر وتأميم معظم الشركـــات تضاءلت فرص نشر ميزانيات ونتائج أعمال الشركات السساعمة التابعة للقطاع العام حتى ولو كان بهسيسا مساهمون من القطاع المقاص في خسوء تأسبيرات ادارية أو تعكمات بيروقراطية ليس لها ما ييررهـــا وبالتالى تضماءلت تدريجيا فرص تمرف المستثمر القردى على الاحوال الاقتصادية والاستثمارية المتلبف الشركاتوبالتالي عدم الممسه او اهتمامه باتجاهات واسعار مأيتم تداوله من اسهم وسندات ببورصات الاوراق المالية غاصة بعد مستدور قرارات التأميم وانخفاخي القيمــة السوقية لمظم الأسهم عن قيمتهسا الاسمية

41 - تغییر تفسیرات بعض القرانین الله أن مصاعمة أحسا البنراه العامة أن احدی بعتبر اللمام فی شرکة عامة الضري بعتبر بیانایه مساعمة من القطاع الضاعه ریاناتای تغییق بل رئتمین بنایسا فرص تحسین الراکز المالیة لبعض شرکات القطاع المام من خسوش الشرکات شرکات العطاح المام من خسوش الشرکات

الشقيقة في رؤوس اموالها بقصب تمسين مراكزها المالية أو أحبوال السيولة بها

رينبني على ذلك ليس ققط مرمان المستقد القدي من المنساركة في رؤوس أموال شركات القفساع المساركة في المناسبة في حيات ربان دالمال العسام المستقدة في المؤولة والشركات) من المسابقة في تطوير روض كفسامة في تطوير مروض كفسامة بيض ومداته من أموال ركفاءات بعض ومداته من أموال ركفاءات تعوض ما تماني منه يشمل المودات والمدينية .

١٤٦ _ ومن ناهية الخرى فانسه من الصبيب تهاهل بعض التهديات التى واجهتها شركات القطاع العام بعد تطبيق سياســات الانفتـاح الاقتصادي سواء في مجال التسعير أو في مجال التمكم في سياسسات الاجور والحوافز فضلا عما تمانيسه الشركات العامة أساسا من عسدم توقر النقد الأجنبي الملازم للتشغيل واختلال هباكل التمويل واحسوال بمختلف المزايأ والتيسيرات المنوحة لشركات الانفتاح الاقتصادى وذلك على الرغم من الدور الهام والأساسي الذى يقوم به القطاع العام في مجال دفيع عجلة التنميبة الاقتصسادية والأجتماعية في مصر .

۱۵ ـ استراتيجية ومداخل تنشيط تنمية سوق المال

ام القطاع العام ويتشيط وركيزيسا وبالثالي لإبد من دصي التعمير وركيزيسا وبالثالي لابد من دصي التعمير كل منهب اجتبيسا والثالي المتحدد المحرى والشائل يعين المسائل المتحدد المحرى والشائل يعين من الاحسوال المناعلية ويتم الما المناعل المناعل المناعل المناعلية ومن المناعل القطاعات المناعلة المنوعات المناعة المنوعات المناعة المنوعات المناعة المنوعات



مشروعات القطاع الناص مع فتح القرصة للمستثمر الخاص للبخول كشريك وفقا لضوابط ومعابير مناسية في اطار من الثقة التبادلة لتشجيع وانسياب رؤوس الأموال تجت مظلة مناخ استثماري متميز وجبوافز مناسبة تستهدف دفع عجلة التنميلة ودعم وتنشيط سوق المسال ١٠ ان التطوير المنشود لابد وأن يتم على أساس تحديد فترات انتقال مناسبة لاعداث التغيين والقضيياء على التحديات والعوقات تدريجيا خاصة نى خبرء تراكمات واحداث عبدبدة لأيمكن معالجتها خلال فترة قصيرة

١٥٢ - وفقا لمذلك يمكن أن تصدد استراتيجية ومداخل تنشيط سموق المال في مصر في شدوء ما يلي :

 ١ ــ ان دقع عجلة الاسمـــتثمار والتثمية في مصر في الرحلة الحالبة لابد وأن يعتمد أساسا على مدخرات القطاح الخاص

٢ - ان تشهيم انسياب رؤوس الأموال المربية والأجنبية دأخسل السوق الصرية يتوقف اساسا على مدى ما توفره الدولة مسبىن مزايا وحوافز وضمانات ضد مخاطيين الاستثمار على الستوى المعلى •

الخاص الوطني مع عدم توفر الحماية اللانمىت له يودى الى انزواء المستثمر الفردى وبالتالي جنوح أو هروب المستثمر الأجنبي ٠

٤ ــ ان تنشيط سوق المـــال في مصر وجعلها مركزا ماليا مرموقا على المسمستويين الاقليمي والدولي يمتمد أساسا على المدلخل التائية :

العام والقطاع الخاص ، خاصة وأن فرص تعاونهما في دفع مسمميرة التنمية تؤدى الى ازدهار النشاط الاقتصادى واستقرار المسماخ الاستثماري العام بما يسمع بتدفق مزيد من المدخرات المطية الأغراض لاستثمار سريس والاجنس أو راس المال العب ثانيا : تشميع رأس المال العربي والأجنبى للتدفق داخل السموق المعرية من خلال تعفيز وتشهيع راس المال الوطني باعتباره مطلبا اساسيا بوقر الطمانينة للمستثمر

ئالثا : ان اندهار سوق السسال قے مصی بمثمد اساسا علی تشجیم مشاركة رؤوس الأموال الوطنيسة والأجنبية على الاستثمار فرادى أو بالمشاركة في مختلف مشروعسات التنمية غامية وانه من المسحب جالبا توفير موارد مالية مناسبة من ميزانية الدولة لتغطية الاعتياجات الاستثمارية التي تتطلبها عملية التنمية

الأجنبى ويؤمن مخاطره ٠

أولا : تشجيع راس المال الوطني

للاستثمار داخييل مصر بكافية

الوسائل ، ويسرى ذلك على القطاع

رايعا: اعادة مراجعة مختلسف تشريعات الاستتم السار لتفادي أي تمارض او ازدواج في تطبيقها مع الماقظة على استقرارها ٠

خامسًا : ان يتم توجيه جهـــود واستثمارات الحكومة في المرحلسة المالية الى مشروعــــات البنيـة الأساسمية والرافق العامة لتهيئنة مزيد من فرمن الاستثمار بهـــدف النتمية والانتاج •

۱۰۲ ــ وعلَى ذلك يمكن تحديد للداخل الأساسية لتنميسة وتطوير سوق المال في مصر علي التصبيبو التالي :

١٥٢١ _ بالنسبة التشــــجيع الإسفار والاستثمار:

 ١ _ تحفيز راس المال الوطنى ف شكله المام والخاص على قيامه بالدور الاسساسي في عملية التنميسة باعتباره يتمتع بأفضلية متميزة دون

حجب أو إحماط للحهود الخلصية والايجابية من جانب رأس المسال الأجنبي

۲ ــ اصدار مختلف التشريعات الجديدة في صحبورة متكاملة دون تعارض ودون تأخير في اسسدار بعضها عن البعض الآخر مع التركيز اساسا على ما يلى :

• تشميع وتعبثة مدغرات الأقراد والقطاع الضامن لأغراض الاستثمار طويل الأجل في مختلف للشروعات مع مقعه حواقسز متميزة للاستثمار في الصناعة والزراعسة وتعمير المناطق الجديدة مع تعتصه ببعش التيسيسيرات والموافز التي تجمله متميزا نسبيا عن الاستثمار في الودائع ٠

 العمل على جذب مدخــــرات المسريين بالخسسارج لاغسسراض الاستثمار والانتاج المملي باعتسار أن مصيلتها بالعبلة الأجنبية يمكن أن تلعب دورا أسساسيا أي خفض معدلات الاقتراض الاجنبى وبالمتالى انخفاش الأعباء المائية المرتبط___ة بها مع ما قد يترتب على نلك مــن تخفي العبب على ميزان المفوعات •

١٥٢٢ _ بالقسية المطوير القطاع : elali

 منح شركات القطاع المسلم مختلف المزايا والاعقاءات الممنوحة لشركات الانقتىاح بهبدف دعم اقتصادياتها ازاء منافسة متزايدة قوية من شركات ومشروعات الانفتاح الاقتصادي

 فتح الباب للاستثمار الخاص أو العام للمشاركة جزئيا في زؤوس أموال يمش شيركات القطآع العام بقصد اصلاح مراكزهييها المالية أو اقتصاديات تشفيلها او تامين حوال السيولة فيها بما يساهم في توفير مختلف السلع والخدمات باسسحار مناسبة ٠

 تصميح الراكز المالية لختلف شركات القطاع المام وخامسة تلك

التن تمانى خللا فى هيكل تمويلها فيقا لكرنفندة العقرية لمعقوفها والقائماتها وذلك على الرغم مسن متانة مراكزها المالية بحسا تكون لديها من احتياطيات سرية فى ضدوء المتينة المسحولية المحقوقية المختلف الأصوار الثاناتة .

م أجراء القاصدة اللازمة بين الرائمة بين والدائمة بين شركات الفطاع العام من ناحية أن الشركات والبنوات من ناحية أما الشركات والبنوات والبنوات والمنات هذه التسويات باعتبارها الوحساء المنه للتوسيات باعتبارها الوحساء النهسائي لتجميع فواتض نتائج الاعمال المحال المحا

١٥٢٣ _ بالنسبة لتنسيط سوق الاوراق المالية :

 ۱ س منح الفعلية خاصة سيراءفي شكل اعفاءات ضريبية اكبر أو في شكل محسسسموهات الخرى لتلك

المشروعات التي يتم انشاؤها مسن خلال طرح رؤوس اموالها في شكل اكتتاب عام مع منع حوافز اضافية للاستثمار في مجال الانتاج ·

Y _ الفاء المأدة ١٠ من الفانون ۱۱۱ لمنة ١٩٧٥ بما يسسلهم في تصميح الحراكز المالية لبعض وهدات القطاع العام من خلال مشاركة بنوك وشركات القطاع العام أو القطاع المفاصى في رؤوس أموالها بهسلف تطويز الكفاءة الانتاجية والاقتصادية والمالية التلك الشركات .

آ الزام كانة الشركات ورانشرعات بنشسر مطاقة الشركات نورية من نتائج المطابق ومراقزما المستحد الفردي والشعقد بين الثقة بين من ناهجية ويدمم المستحد المدين والمستحد المدين والمستحد المدين ما ناهجية المنتج على ما يترقب على ذلك من ناهجية المنتج مع يترقب على ذلك من تشبيع ما يترقب على ذلك من تشبيع المستحدة المدوات جديدة المدوات جديدة المدوات جديدة المدوات جديدة المدوات جديدة المدوات المستحيد المستحيد

 ئ _ تأصيل دور الهيئة المــــامة لسوق المال في متابعة تطور الراكز المالية للشركات ومراقبة حركـــــة تداول اسهمها في ســـوق الأوراق

المالية مع تقديم العون والسماعدة المختلف الشركات بمختلف الوساش وذلك من خلال:

اً - تنظيم وعقد بعض اللقاءات والندوات النورية أو الوسمية · ب - اعداد بعض للنشرات الدورية عن تطور معوق المال ونشــــاط

الدمع وتشيط مورق المثل في مصر - المشيئ الميت الدمع وتشيط مورق المثل في مصر - التصريح بالشعاء شرك المنتقارية مسن الشروحات الاستثنارية مسن خلال تنطية بغض ال كل أسبها في مرحلة الإكتبار ، خم الماءة بموصل الروالة المائة - خاصحة بعاد ماحة بموصل الاروالة المائة - خاصحة بعاد ماحة بالموسات فيض بالمحاوية والإستثنار الماحة بعادية المحاوية والإستثنار المن معدلات المناخ المن معدلات المناخ المن معدلات المناخ الم

ریمیتها وعوائدها ۰ ۱ ــ تشمیع انشاء شرکات التامهر

التدويلى ، والعمل على ترويج مديخ التدويل الاسلامي المشلفة كالمسكوله وغيرها لدم مركسب الثقة في مناج الاستثمار غامية وأن صحيح التدويل الاستثمار تروق بعض فئات المستشرين تروق معرب ميرالم ومعتقداتهم الدينية .

"ا - برنامج ومراحل التنفيذ المقترعة في ضوء ما سبق يمكن وضـــــع البرنامج المقترح لتطوير وتنشــــيط سوق المال في مصر ليشـــتمل علي الراحل التالية:

الرملة الأولى: مرملة الاعسسداد والتطويل :

واستعبد التفاذ مختلف السياسات الإمرادات الله تستعبد طبير السيوير المساولة العام وتتميير أمن المساولة العام وتتميير أمن المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة التالية المساولة المساولة التالية المساولة ال

في ضوء الاستراتيجية العامة للتنمية ومتطلبات الأس السيادي • " الله المسال الأسترار الوطني •

Y - الاستمرار في تشد - جيع السعاب رؤوس الاســـوال العربية والاجنبية لدعم الشقة في سموق المال المصرية مع مغم عجلة التنمية خاصة في تلك المبالات التي تتطلب أمـــوالا مفتحة أو مســـــترى تكنولوجي مقتصا .

٣ _ الغاء المادة ١٠ من القانون ١١١ لسنة ١٩٧٥ بخصوص تصديد نصبة الملكية المسلسامة في شركات القطاع العام ٠

 3 — الفاء الأحكام الخاصة بتحديد نسب مشاركة المنولة أو الشركبات المامة في رؤوس أموال شيسيكات القطاع المام •

 تصفية مديونيات شركسات القطاع العام من خسسلال تحويل الدائنين الى مساهمين خاصسة وان البنوك الدائنة مملوكة بالكامل للقطاع العام .

 آ ـ طرح بعش اسهم شركات القطاع العام المتداول في بورمالة الأوراق المالية خامات تلك التي يتم شراؤها بمعرفة البنوك

الموسقة الملائلية: موسقة الإطلاق. و وتستبعف خدة الرحلة تشجيح إسام المال الروطني بشقية العام والمفاص على الساهمة بشكل فعال في شويل مشريعات القدية الاليبية والمعلمة. وتعيير المصماري وتشية المجتمعات الجديدة، والخفية الفائمة من خلال ما يلي :

 ا _ الترسع في سياسات الاعفاء الضريبي لأغراض التنمية خاصــــة في مناطق التعمير والمجتمعـــــــات الجديدة .

 ٢ ـ اقتراح قنوات ادخارية جديدة مع طرح أنواع جديدة من السندات التمويل مشروعات التنمية المحلية •
 ٣ ـ التوسع في انشاء بنوكالتنمية





الاقليمية والمعلية برؤوس امـــوال وطنية من خلال طرحها لملاكنة ــاب

 أ توجيه الاستثبارات المكومية لشروعات البنية الاساسية والمرافق •
 ن تشجيع أنشاء شركات المناء الاسبيستثمار وشركات الشاجير

التمويلي • ١ - تعقيق الاستقرار والتكامـــل

 ٧ ــ اقامة جسور قوية بين الهيئة العامة لســـوق المال في مصر وبين السواق المال الدولية والاقليمية ٠

الرحلة الثالثة : مرحلة الاستقرار. والتقدم :

وتمثل هذه الرحلة البداية الشجعة لوضع تصورات مقبولة للاسبستامار والتعويل في مصر من خلال احداث القوائن المامول بين الطلبسب على الاموال ممثلاً في فرص ومشروعات

الاستثمار المتاحة ، وبين عسسرض الاموال ممثلاً في مختلف الديضرات والقرائض على المستويين الاقليم والمعلى مع الاخذ أن الاعتبار مختلف القروض إدالمونات والمنح المتاحسة وذلك كله داخل مناخ اسسستفاري

مستقر وحوافز فعالة لتشجيع الادخار والاستثمار وتدفق رؤوس الأموال من الداخل والمخارج ووجود ضوابط مناسبة تدعم رأس المسال الوطني

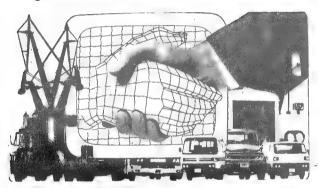
مناسبة نشم راس المسال الوطني وتشجع رؤوس الأمــــوال الاجنبية سويا ويما يدفع باستمرار عجلة التتمية الاقتصادية والاجتماعيــــة على المسترى القومي ،



الم مقالات

النسبه يأق الدولي

مشكلات معاصرة



د. نادية الهادك

الإساسية للأعمال تنصف بالعالية : UNIVERSALITY

 John Fayerweather, Management of International Operations, (New York: McGraw —Hill, 1960), P.i.

الأعمال الدولية والأعمال المطية

 الادارة هي الادارة اينما كانت ١٠ سوام في طوكو أو توليدو(١) وجهة النظر هذه اساسسية بالنسية لأي اعتبار الادارة الدواية ، فالخصائص.



التسويق الدولى مشكلات معاصرة

غالبرغم من أن الوظائف المتعلَّقة بتحويل المواد الخام الى سلم مصنوعة ، ونقل المسلم من المنتج الى المستهلك نختك قيما بين المتمعسات ألا أن أغر أضها الإساسية متشابهة ، وأنف. تتشابه الطرق والرسسمائل التي تتبع لانجازها مالمنتجون في جميع الاتطار يواجهون مشكلات تحقيق مستوى معين من الجودة لمنتجاتهم ، والتاجر سواء كان أكبر موزع للمملة والتحسرنة في الولايات المتحدة الامريكية ، أو مسلحب اسسفر متجر في قرية نائية في بلد ما يهتم اساسا بجنب العبلاء ، أن مهارات التمايل مع هذه الشكلات هي بالدرجة الاولى مهارات في آلعناصب الاولية للأدارة: التطبيق الكفء لماهيم التخميم في تنظيم التوى العاملة ، والمتدرة على التفكير في دوافع الستهلكين وغيرها

ولكن هناك بالطبم أكثر من هذا بكثم في أدارة الاعبال الدولية ، أكثر من مجرد معرقة المهارات الإساسية للأدارة ، وهذا هو السيب في الهسا بالرقم من صعوبتها فهي وبدان يشبوق ، وبيكن تلخيص غالبية هذه المناصر الإضائية في الكليتين، Foreign. « أجنبي » .

و « دولي » . . International

ويجدر بنا في هذا المجالُ أن نعرف إدارة الأعمال المطية ليسمل علينا التمييز بينها وبيس ادارة الأعبال الدولية ، وتعرف دائرة المهارف الكبرى « للريدرز دايجيست » « المطى » مانه : التعلق بدولة سعينة ، وعلى الاخص دولـــة النـــرد»:

... Of or pertaining

394-

to a particular country especially ones own country (1)

وعلى هدأ غالتبييز الاولى بين الاعبال المطبية

r. The Encyclopedic Dictionary (New York:

The Readers Digest Association, 1968), P.

2. John Faverweather, International Business Management : A Conceptual Framework,

pp. 3-4-

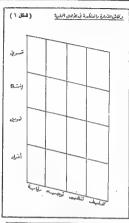
والدولية يكمن في الاطار البيثي لكل منهما ، والاستجابات التنظيمية والسلوكية التي تتدفق من هذه الأطارات ، فالنشياة عين تتجاوز المبط القومي لها تتغير اطارتها البيئية ، وتتشمس في مسالك لا تحصير ، وهذا تظهر قو أعد حيدة محدودة بقوانين جديدة ، وغرص جديدة ، وأنضا تواجه شكوكا متعددة من جهات متفرقة ,

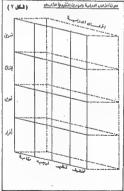
وكلها اتمسع المحال الدولى للبنشباة كليسيا مظمت التقومات البيئية المحيطة بها بطبيعسة الحال ، لهذا يجب على المنشأة أن تكون تادرة على تعرف وتفهم وتوقع كل من التوى الإيجابية والسلبية للمحيط الدولى حتى يمكنها الاختيار الرشيد من بين البدائل المتاحة لها في السيدول المُعْتَلَفَة . أو بمعنى آخر : أن يتم اتخاذ الترارات والقيام بالتصرفات الادارية ف سياق النظام البيتي الذي بحب أن تعمل النشياة من خلاله اينها كاتت : في المالات القانونية ، أو الملكمة ، الأهداف التنظيمية ، أو الاسمستراتيجيات ..

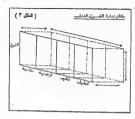
السياسات . . التطبيقات . . السئوليات تماه المجتمع وغيرها . والمعيار لكل هذا ينبسم من الأطار البيئي (1) .

وتبين الأشكال التالية أن الجانب الدولي له نظام أخر يكمن في بعد مختلف يفوق الجسوائب المحلية الميادين الوظيفية التقليدية . و فالبا ما نجد أن الذي يختلف في كل مرحلة هو العوامسل الخارجية بالاضبافة الى بعض الاختبالفات الداخلية التي يجب أن تؤخذ في الامتبار عنـــــد التطبيق ، وتؤدى بهذا الى وجود الشــــخصية الدولية للأميال.

كما تبين هذه الأشكال أيضا أن الخصائص الفريدة للمحتوى الدولي ليست في طبيعة جــزه معين من المفاهيم أو التطبيقات الوظيفية المحددة لكنها شيء آخر ببدو وثيق الصلة بالتفسيرات الخارجية التي توجد في البيئات الثقافية / الحضارية والاجتماعية ، والانتصـــــادية ، وألقانونية ، ^ الدولية داخل اطارها:







التسويق الدولي ــ مشكلات معاصرة

لكي تقهم الطرق التي يغتلف بها التسديق ليما بين المسدويق ليما بين الفروري تتج المغذو المغلقة أو المجتمعات ألفتها أو المختصات أو المختصات والمغلقة أو لهذه المغتلفة أو لهذه المغتلفة أو لهذه المغتلفة أو المغتلفة المغتلفة عن المغتلفة أو المغتلفة المغ

للادارة الدولية والإدارة المحلية ؟

٢ -- ما الصموبات الجوهرية التي تواجسه المديرين الدوليين ؟

٣ ــ ما الخصائص اللازمة للنجاح في أدارة العمليات الدولية ؟

٤ ــ ما الاعــداد المتاحة من هؤلاء الديرين الدوليين الآن ؟

ه ... وما المتوقع في المستقبل ؟

ثالثا : هم الشركة الدولية :

ما تأثي هجم الشركة الدولية ومتدار مبيعاتها الخارجية وطبيعة منتجاتها على برامسج تدريب ادارة التسويق الدولي ؟

وكانت نتائج هذه الدراسة التي شملت ١٣٦ شركة دولية بن أكبر ٥٠٠ شركة أمريكيسسسة كما يلي : (٢)

 ١ الهدف ذو الاهمية القصوى بالنسسية للشركات الدولية الإمريكية هو تكامل الوحدات التسويقية الخارجية داخل اطار عالمي موحد .

٧ _ تعتبر غالبية الشركات الدولية أن المتدرة النسويقية المحلية في عمليات النسويق داخسل الاسواق الأمريكية هي المحدد الاتصى اهميسة للنجاح في عمليات النسويق الدولي .

 ٣ ــ السبب الجوهرى لاخفاق افراد ادارة التسويق الدولى هو عدم النهم المسجيح مسن جانبهم للعوامل الاجتماعية والثقافية الحضارية والعوامل الاخرى المتعلقة بالبيئات الخارجية .

ومع هذا مُقط لوحظ على البرامج التدريبية

The ultimate test of the systems of a society must be the degree t which they satisfy All the needs of the people. If the marketing process is providing not just material satisfaction but also social and other satisfactions, then its efficiency must be judged by a composite stanard, not satisfy by marketing standard. (x)

ثانها: جميع النظم الأخرى غير التسويقية ف المجتمع تؤثر على مبلية التسويق بدرجة أو يأخرى > ويتبع ذلك انساع مجال تراسسستنا للاغتسالانات ف تنظيم التسسسويق فيما بين المحتصات .

ولمرعة الحالة الراهئة لادارة التمـــويق التولى أجريت دراسة لتحديد المتـــكلات الجوهرية في هذا الميدان > والاختلامات الجوهرية بين ادارة التسويق الدولي وادارة التمـــويق المطلى > وموضوهات الحرى كما يلي :

اولا : برامج تدريب ادارة الاعمال الدولية :

٢ - ق أى مستوى تنظيمى تعقد هذه البرامج؟
 ومن الذى يتوم بها أ

٣ ــ ما وسائل التدريب الستخدمة ؟

جها الملامح البيئية الاجنبية التي يشحمل مليها هذا التدريب 1

ه وبأي الطرق ؟ وهان سيستنفير في المستقبل ولماذا ؟

ثانيا : الديرون الدوليون :

١ ــ هل هذاك تبائل في المهارات اللازمــــة

John Fayerweather, International Marketing, 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice—Hall, 1970), P. 20.

A. Kapoor and R. Mckay, Managing International Markets: A Survey of Training Practices and Emerging Trends (Princeton, New Jersey: The Darwin Press, 2071).

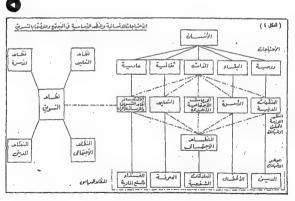
المتدبة أنها تضم قدرا محدودا جدا من همسده العوامل البيئية للمجتمعات المختلفة .

أيا موضوعات تكابل الخطط والبراب التسويتية على نطاق عالمي مقد تبت دراستها المنا (١) ، وبينت النتائج أن وضــــــع خطط وبرامج التسويق الدولي يبكنها أن تحقسسق اهداف الشركة الدولسية اذا تم تعابل مزايا الخطط والبرامج الموهدة وعيوبهسسأ ، ودون مرضى تامدة تحكمية في هذا الثان ، وذلك بأن الاختلافات الكبيرة بين الدول دفعت الشركات الدولية في الماضي الى النظمور الستراتيجيات التسويق الخاصة بكل دولة باعتبارها مشمكلة بحلية تقص كل دولة بمتردها ، لكن هسسداً الدتك آخذ في التفي ، أذ تؤكد خبرات عـــدد كبير آغذ في الزيادة من الشميمركات الدولية امكان نحتيق مكاسب عتيقية اذا ما تم تنهيسط المناصر المختلفة لبرامج التسويق السدولي في بناطق واقاليم المالم ، وتتضين هذه المكاسب توقير أ شخباً في التكاليف ، وثباتا اكثــــــر في الماملات سع المملاء ، وتقطيطا ورقابة الفسل مع استثمال للافكار ذات الصبغة العالمية •

ويبين الجدول رقم () العوامل التي تحد من امكان وضع خطط وبرامج تسويتية عالميسة معسدة .

ان تيامل بعض الاعتبارات العيوية في الرات الله في الاعتبارات العيوية في الرات الله في الاصطال إلى الاسراق الاجتبار بحكن المستخبة . ويلاحسط المستخبة المركبة المولية عليه تتوم بجهود مستخبة لتنكيف بن العمليات كالتعال وذلك في احمل ادارة للمستخبط المنطق وذلك في احمل ادارة المستخبط المنطق المستخبط المستخب

 Robert D. Buzzell, "Can You Standardize Multinational Marketing? "Harvard Business Review (November—December 1968), P. 102.



الأملان -الترويج أسعاءللتجات - العبوة	قرة البيع	التورزيج	(لشـــعين	تمسه الهنتجات	عناص برنا بج موامل عناص برنا بج تمد حن النتف يك
لفكانية العَاملِين الخيسائل الجبو الإحتراع إلى التركس - مشراء الكويات اللغة بالسكلم - الريزية	انششا رالسسهکلین حسیره زادودررای حن فره آنس - المعاقف دادهٔ علق من البسیسع	تتروث المستهلكين عادات وان الم شواد الاستهكين	حسنوان النعؤل المدافئة والأكاهات صنية مخوالمساومة	ا المُحِيَّسِ خريفِهِ المُنتِّخ حسيوات الدجول محالية الرياضة وأمالال الدورات والتن الدورات الدول والتن المشترة المتنات ال	حصائصالىسون المدين المادي حصك المؤولات المادي عرض ثمانية دوعن رية
اموديات - الحسنية طرفستي ش المستنق شنالتا حسنين عدداميسائل الطلاشية	الحيّاج الىغيود سبيع أملّ مُرة بيم الماصيّن	مصيدالمنافث الوثية فى عالمائدگالينوالمه سيطةالنامشياعان منافذ التوزمسينغ	حريثة الطلب الشّانية الميائق السعا العنجا تباكل ثما	دوبُ تَسِوْللنَّكَاتُ حسسُواتِ الحودة	طريف الصناعسة مسيطة دورة مبية المنتج ف كل سسسوق
دوجة "احذم نسسك" توا مراليسائن-الشالب دومة الدزدية مية	عدد جمير انتشارالشاف دخال الادن ، الانتياع الى جاسيتن	عدد دَمَنَ النّافذَ لَسَاق السَّاطِيةُ لِرَصِّ الرَّرْجِ ثَبِّرةً	ئية الريح السائرة	للناع من النامذ	المئەسسان الىشدىنية نفح / النوزىيع دىسانى دۇائرتا بوللان
ەسئىرىلىن مەغدايىسا ئى دىشكالىپ قرىنچالىدىنا دالغارب	السئينالعامة علىالتؤلّف العثيدا فناحناً على العبيدع	مئينلى خارات النبيع اسدارللادة النبيع والعبايشة	الرستالخركية بالعذائب مُركِن يُلكنامشة الحرّة سعراعات البيع للعسائدة	المستواراتانياب المنجات وكنينالاماد العوادان و ومسرم انجاب والعادس	البسكادالقاطيلية

بالطبع في وجود ثروة ضخية مجمعة من الغيرات السيولية للشركات الإبريكة يمكنها تطبيقها السيولية للشركات الإبريكة يمكنها تطبيقها شركات تبذل جهودا خاصة تبكنها من اكتساب من المسابق بين مجمعة ألمانات من المسابق المحدودة نسبيا وتبديكم بالوسائل التسويقية التطبيعة مد وذلك أذا مسابقتات من المرابقة الابريكية الإبريكية والجوائية الإبريكية والجوائية المرابقة المسابقة المسابقة المحدودة مسابقات المحدودة المسابقة المحدودة مسابقات ألمانات المحدودة مسابقات المانات المحدودة مسابقات المحدودة المسابقة الدولية من نام واصحة المسابقة المحدودة من نام واصحة المحدودة على المحدودة ال

We conclude with a picture of management of international marketing as the art of adapting basic marketing concepts to fit the environment created by foreing socilies and the economics that bind the nations of the world together. (a)

واذا با نظرنا الى عبلية اتخاذ القسرارات التسويقية في الشركات الدولية غاننا سنجد ان التطويق في المسلمة اخذا التطويق وجهة نحو موقع سلملة اتخاذ التسويقية والحل الشركسة ، عنى دراسة (٣) هدفت الى اختبار بدى اسستغلال تدارات القدوع الخارجية الشركة الدولية بالخطة مترارات القدوع الخارجية الشركة الدولية بالخطة التي يبد أنها التركز الرئيس للشركة ستمبلت شركات

- Michael Y. Yoshino, «Marketing Orientation in International Business, «Business Topics, Vol. 13 (Summer 1965), pp. 58—64.
- John Fayerweather, International Marketing. 2nd ed. p. 100.
- R. J. Aylmer, "Who Makes Marketing. Decisions In The Multinational Firm? Journal of Marketing Vol. 34 (October 1970), pp. 23-30.

يدرجة ما من تلك البرامج النمطية ؛ ومع ذلك غان نمية ٧/٧ نفط أجابوا بان شركاتهم تستخدم الحيلات الاعلابية النسطية ألى مدى ٥٠٪ مس الوقت . وتؤكد النتائج العالمية لوذا البحث وجهة النظر التقائمة بأن غالبية مديرى الترويج الدولي يشمرون بضرورة مواصة برامج الترويج الدولي مع على مجتمع محلى تطبق فيه .

ويرى باحث آخر من كبار خبراء الإعلان (۱) أن الإتجاء الذي يسي عبه الترويج الدولي ... وهو المل ليكون الفرد سلبيا تجاه مالا يمكن أنجسازه،

z. James H. Donnely, Jr. E John K. Ryans, Jr., «Standardized Global Marketing, Call YetTo Come, «Journal of Marketing (April 1969), pp. 57—60. دولية شخية تنتج سلما استهلاكية معسرة في معلياتها الخرجية بارروبا الغريســـة - بيغت التنتقل المنتقل المنتقلة المنتقل المنتقلة المنتقلة



حدول برقم (۲)

درجة اللعركزية فى اتخاذ ترارات الشبوبي الدولسب

مناضـــد التوزسيع	سسور التجزيثاة	لى تجسسان . الأعلاث	تصییص للنتجات	قرار دچه السديق استلال الأدارة الحلية
7, 11	% V £	·//. ^T	7. T-	السيلطة التُوليية للأدارة المحلبيسة
X 7 A	≵ c-	XA	X.14	الأدارة المعلية تتماسمه السلطة مع مستريات أشؤى
ж 1	٦٧	χì	700	القوار حفودض أوليسا عهر الأوارة المحلسيسة
. X 1	<i>‡</i> J	Z J	7.1	
A7 = U	12 = Ü	A£ = Ü	نء ٦٦	

R. J. AYLMER , JOURNAL OF MARKETING , P. 26 .

التسويق الدولي مشكلات معاصرة

بدلا من أن يكون أيجابيا فيما يستطيعه سد أذا يا استمر دون مراجعة سيؤدى بنبو التسويق الدولي الى التعثر الشديد ، اذ أنه ولسوء الحظ يبدو أن الراي الراجع لدرجة ما لدى الشركسات الدولية هو تعديل جبيع الحملات الترويجيسة العالمية لكي تصبح ذات شخصية مطيا تمساما في كل دولة ، ويترتب على هذا بالطبع أن محاولات الاعتباد على أن هناك نقاطا اعلانية عاليـــة للجذب الاعلامي ستبوء بالاخفاق • ومع ذلك اذا اردنا ان نكون اكثر واتعية يجب أن نتذكر أنسه حتى في الولامات المتحدة الامريكية ، وبرغهم أن اللغة واحدة مان السوق غسسير متجانس في الخصائص الديبوجرانية ، والثقانية /الحضارية وفي غيرها مِنْ الْخُمَالُمِي ، ولن نجد سلعة أو خُدَّمة تباع لكل مستهلك في أي دولة ولا حتى في الدولة ذآت اللغة الواحدة كالولايات التحدة الامريكية ، وبمعنى آخر ليس هناك دولة واحدة تكون سوقا وأهدآ موحدا ، ولكنها عادة تكون مكونة من قطامات تسويقية ؛ لكل منها خصائصه الخاصة المبرزة ؛ وكثيرا ما نجد عتليات مختلفة؛ ومعتقدات دينية ، وعادات اجتماعية متعصدة ، ومستويات معيشة متباينة ، وهل يمكن مثلا أن نجد سلمة في أي مكان في العالم تناسب كسل سيدة في كل مجتمع ٢

لذلك لايمكن أن يتجاهل خبراء التسسويق الدولى اليول التومية ، والأخطأء الاخرى الكامنة داخل خطط الاعلان الدولي ، وبالرغم بن هـــدًا هان نقاط الجذب الإملانية العالية من المك · ن اعدادها لكي نصل للبحتيم التالكة ؛ باللهمات والمنظلمات الملية المناسبة ، حتى تكون أكثر فعالية مها هو ملاحظ عابة (١) ،

أما بالنسبة للتسويق المقارن ، فقد تم رئسة رين بعيد تجهيم الاحساءات من التجسسارة الداهلية والخارجية ، وتم ايضا مقارنة بعضها ببعض ، كما بالأحظ ان المقررات الدراسسية الجاسعية التى تتناول النجارة الضارجية والتاريخ الاقتصادية والجغرافيا الاقتصادية قد تعرضت لمقارنات الاسواق لعدة قرون مضعت . الا أننا سنجد أن الاهتمام بمقارنة أنظمة كاملة للتسويق يعد احدث بكثير ، وحتى عام ١٩٥٧ م بدأ ميدان

التسويق المقارن ينمو ويتطور على أيدى كثير من الباحثين منهم : هاجلر (٢) من جامعة هارنبارد

بالم لامات المتحدة الامريكية ، وكان من نتائج هذه ألحهود اختيار لجنة خاصة للتسويق المقسارين في علم ١٩٥٩ م عن طريق الجمعية الإمريكيــة للتسويق ، ومنذ ذلك الوقت تمت مناتشم المديد من دراسات التسويق المقارن وأعسدت عنها تقارير قدمت في اجتماعات ومؤتمسرات الحمعية الأمريكية للتسويق ، كما نشرت بو اسطتها ايضًا ، وتم أيضًا أعداد اطار تحليلي لهذا الموضوع تفسنه كتاب بارتياز:

« التسويق المقارث : تجارة الجبلة في خبس عشرة دولة ١ (٣) .

كما اعد كارسون ــ وهو احد اعضاء اللجنة المشار اليها - كتابه عن :

« التسويق الدولي : اتجاه تحليلي مقارن » (٤)

بالإشباقة الى العديد من دراسات نظم الثبادل

- I. Arthur C. Fall, «The Danger of «Local» International Advertising, » Journal of Marketing, Vol. 31 (January 1967), P. 60.
- 2. J. Boddewyh, Comparative Manageme and Marketing, P. 60.
- 3. Robert Bartels, ed. Comparative Marketing: Wholesaling in Fifteen Countries (Homewood, III : Richard D. Irwin, 1069).
- 4. David Carson, International Marketing: A Comparative Systems Approach (New York: John Wiley and Sons, 1967), Ch. 5; David Carson, «Comparative Marketing, A New-old Aid,» Harvard Review (May-June 1967), P. 22 : ff.

التسويق الدولي بواهبين رئيسيين هما (١) :

اولا : تحديد حجم الاسواق الحالية ·

ثانها : التنبؤ يحجم الاسواق المرتقبة •

نعم ان خبراء التسويق الحلى يقومون بهذه الواجبات ايضا ولكن بحوث الاسواق الدوليسة تواجه في الواقع مشكلتين تجملان عملهما اكثر صعهنة:

المشكلة الاولى:

The contract of the contract o

يجب تحليل العديد من الأسواق المباينسة ؛ والتي تعيز بأن لكل منها خصائصه المسسريدة التي تجمل التعبيم صعبا .

: عناما الاشه

ندرة البيانات الاهمائية التي يعتب عليها في الاسواق الفارجية وبفاسة في الدول النامية وواذا ما حاولنا تقيم استراتيجية ناجمـــــة

لتسويق الدولى سنجد أن هذا النجاح يعنسد لحرجة كبيرة على تدرة الشركة الدولية مسلمي المسلم المواقع العالية الى تطاعات لكي يعناها اتخاذ قرارات تسويقية موحدة تعلق عسلمي مجبوعات بن الدول ، أو على أتواع حينة من المنطقين في دول جنتلة في نفس الوقت ،

لقد ثم بالفعل في جعال التسويق المعلى امداد حشد فنضم من الوسائل التنبة ونطلسيوبرها رئيسهم ، الها في مجال التصويق الدولي عام الموجود وتياسيم ، الها في مجال التصويق الدولي عبا مم عو مجرد تجيع دول مختلة في مجدو مات على الساس التقديم المجازاتي ، على أن تبية حسداً الاجهاء البسط بشكوك بهها ، أذ أنه يقترض أن الدول المتعاربة جغرابيا لها خصائص تناهيسة .

Reed Moyer, «International Market Analysis», Journal of Marketing Vol. V (November 1968), p. 353.

المِجَارِجِي والتي ظهرت في المجالات المتخصصية للتسويق (١) .

ان مناهيم التسويق المناسبة في الدول النامية في آسيا والمربقيا وأمريكا اللاتينية تختلف تماما وبوضوح عن تلك المفاهيم التسويقية التي تعود الامريكية (٢) . اذ يميل خبر التسويق المصلى الامريكي الى النظر للسوق من حيث تركيسب الطلب لكي يعد خططه لتسميويق منتج جديد ، اوَ التوسع في بيع المنتجات التائمة _ هذا المنتج الجديد قد يكون جديدا فقط من حيث الشكل ، أو الأسم أو العبوة ، كما أن طلنات السيتهلكين الامريكين تتمير وتتوسع باستمرار ، أما خبير التسويق الدولي في الدول النامية أذا ما كان عساسنا للمصبلحة القرمية للدول المسبيفة فيجب أن يوجه اهتمامها أكبر للتحقق من مدى اسهام المنتج في زيادة الناتج القومي ، وتحسين ميزان مدفوعات الدولة ، واعتصاصه للضغوط النفسفيية ، وبن أن المنتج الجديد المتسسرح يستهلك اتل ما يمكن من الموارد القومية النادرة والتي تنضمن العملات الاجنبية .

أن استثارة طلبات غير موجودة لسسطح استثارة طلبات نبني نقط عسسلم الاحجم التجهزة أو الشكل أو المجوة الجديدة قد تسبب اسراما لا جبر له للبوارد والاسسوال المساب الدائمة في بلاد هي في الاغلب الاعسم والمهارات النادرة في بلاد هي في الاغلب الاعسم بن تصبب المرد من الناتج التومي الإجمالي في بن تصبيب المرد من الناتج التومي الإجمالي في الدول النهية . و ولذك عالم غيراء المسسويق لهذه المسالح القرصة مسلسين لدومة كبيرة أو يسلسين لدومة كبيرة المسالح القرصة عسسسين مسلوين قيامم بهذه المسالح القرصة حسستون قيامم وعلى المهاليات الخطرة باشك شد حساهم وعلى المهاليات الخطرة باشك شد حساهم وعلى المهاليات الخطرة باشك

ولتحليل هجم الاسواق الدولية يتوم خبسراء

- I.* D.F. Mulvihill... Domestic Marketing Systems Abroad 'An Annoted Bibliography (Kent. Ohio: Kent State University Pres, 2969): S.J. Shapiro, «Comparative Marketing and Economic Development,» in George Schwartz (ed.) Science in Marketing (New York: John Wiley and Sons, 1965).
- Richard D. Robison, "The Challenge of The Underdeveloped National Market," Journal of Marketing, Vol. 25. No. 6 (October 1961).

References

Fortune, August 10, 1981.

Kapoor, A. and McKay R., Managing International Markets: A Survey of Training Practices and Emerging Trends (Princeton,

N. J.: The Darwin Press, 1971).

Mover, Reed, «International Market Analysis.» Journal of Marketing, Vol. V (November 1968).

Mulvihill, D.F., Domestic Marketing Systems Abroad: An Annoted Bibliography (Kent, Ohio: Kent State University Press, 1967).

Robinson, Richard D., «The Challenge of the Underdeveloped National Market, » Journal of Marketing, Vol. 25, No. 6 (October 1961), pp. 379-381.

Sethi, S. Prakash, «Comparative Cluster Analysis for World Markets.» Journal of Marketing Research, Vol. VIII (August 1971), pp. 348-354.

Shapiro, S.J., «Comparative Marketing and Economic Development,» in George Schwartz (ed.) Science in Marketing (New York: John Wiley and Sons., 1965).

The Great Encyclopedic Dictionary (New York: The Readers Digest Association, 1068).

I. S. Prakash Sethi, «Comparative Cluster Analysis for World Markets, » Journal of Marketing Research, Vol. VIII (August 1071), P. 348.

والمضا تتشيابه شبكاث التوزيع منها _ كما أن مغزى هذا التثبانه ــ أو حتى عدم وحوده ليست له أهمية كبرة بالنسبة للشركات الدولية ، فهذا الاتجاه لا يأخذ في الاعتبار العوامل المختلفسسة المعددة لقرارات الشراء ، وعبلي الشراء نفسها ، وعلاوة على ذلك مهو بتجاهل قدرأت الت كات الدولية في أستقلال هذه العوامسل في الدول المفتلفة ويستخدم تحليل التجمعات (١) •

Cluster Analysis

لتنبية نماذج للبستهلكين وتطويرها في السوق المحلى ، الا أن التسويق الدولي معقد بدرجسة هي أكبر بكثير بسبب زيادة المحددات البيئية ، يعلى سيسل المثال سنجد في التسويق المحلى ان مثل هذه الموامل :

ر السلوك العادي _ القيسقط الاجتماعي _ الجذب الاقتصادي والسياس » *

أنبأ بجرى التعامل معها على اساس انها متغيرات خارجية وليست على المستوى المسام للمجتمع ، فهي تكون ثابتة ، أو تتحرك ببطء شعد خلال فترة التخاذ القرارات التسويقية ولذلك فهي غير هامة بالنسبة للفرارات التي تتخدد داخسل للمبرعة الثقافية المشيارية الواحسدة أماً في التمسيسيويق الدولي فأن هسيده الموامل داخلية النبو على مستوى تقييم الدولة؛ ولذلك تجعل عملية انخاذ ألقرارات أكثر صعوبة، وعملية أدراكها وتباسها أكثر أهيبة ،

ان تفهم الانثروبولوجيا الثقافية / الحضارية سيصبح اداة هاسة في التسويق الدولي وهسذا يعنى أن معرفة الاختلافات الاساسية والتثمابه الرئيسي بين المستهلك في اجزاء العالم المختلفة سيصبح عملية جوهرية ، معلى خبير التسويق الدولي الناجح في المستقبل الا يفكر مقسط في المسمستهلك الاوريى ، أو الامريكي وانعا عليه أن يوجه تفكيره أيضا ألى « الستهلك العالمي » (٢)

2. Ernest Dichter, «The World Customer, Harvard Business Review (July - August 1962), P. 113.

- Dichter, Ernest, «The World Customer,» Harvard Business Review (July-August 1962), pp. 114-120.
- Donnely, James H. Jr. and Ryans, John K., "Standardized Global Advertising, A Call Yet to Come," Journal of Marketing (April 1969), pp. 56-60.
- Fall, Arthur C., «The Danger of «Local» International Advertising,» Journal of Marketing, Vol. 31 (January 1967), pp. 60-62.
- Fayerweather, John, International Marketing' 2nd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970).
- ——, Management of International Operations (New York: McGraw-Hill, 1960).
- ,—, International Business Management: A Conceptual Framework (New York: Mc-Graw-Hill, 1960).

- Yoshino, Michael Y., "Marketing Grienfation in International Business," Business Topics, Vol. 13 (Summer 1965), pp. 58-64.
- Aylmer, R. J., aWho Makes Marketing Decisions in the Multinational Firm, Journal of Marketing, Vol. 34 (October 1970).
- Carson, David, International Marketing: A Comparative Systems Approach (New York: John Wiley and Sons, 1967).
- —, «Comparative Marketing, A New-Old Aid,» Harvard Business Review (May-June 1967).
- Boddewyn, J., Comparative Management and Marketing: Text and Readings (Glenview, III.: Scott, Forseman and Co., 1969).
- Buzzell, Robert D., «Can You Standardize Multinational Marketing,» Harvard Business Review (November-December, 1968),



مسن السلم بسه أن التنمية والتحديث من هيث أنهما عملية مستمرة في حاجبة دائمية الى مساندة ودعم نظم حبديثة المعلومات ء

ولاستهداف التنمية الشاملة تصبح الماومات المطلوبة أكثر تنوعا من جهة وأكثر تخصصا وارتباطا بالمساريع والبرامج القائمة والستهدفة من جهنة أخرى •

وكل الدراسيات الحيديثة المتملة بقياس أهمية الملومات ف مجالات التنميسة والتطوير اثبتت القيمة العمليسة الماشرة للمعلومات في نتساج النشساط البشري كمسا ابرزت اهميسة المطومات في وضع السياسات والخطط واتخصاد القسرارات والمساهمة في الاداء الفعلى والمتابعة والتقييم والرقابة لأي مشروع أو برنامج عمل ٠



ومن القضايا الهامة التي يجب أن تراميها أية خطة للتنمية الادارية والاصلاح الادارى الارتكاز علييي سياسة نأجمة وخطة واضحة المعالم التنمية بمقهرمها الشامل •

فأى مجتمع يسمى ألى التنمية والتقدم ينظر الى الملومات كذاكرة تجميعية للمعارف والخبسرات التى يجب توفيرها للمواطنين من القسوى العاملة حتى بيكنهم من التنميـــة الذاتية المستمرة وزيادة انتاجياتهم

بالتالى • وقد أصبح في الامكــان التزود بالمعارف والخبرات مسسن خلال نظم وخدمات المعلومات التي تعتمد على اساليب وطرق متقدمية تسهم في تسهيل تدفيق البيانات والمعلومات وتقلها لمن يجتاح البها عيث تصمم لمراجهة احتيىساجات ومتطلبات المنتفعين بها • ولذلك فهى تعتبر ذات أهمية قصدوى في استنباط حلول للمشاكل التي تواجه مجتمع الادارة والتعاملين معه دفعا لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية مما

سوف ينعكس على عملية التنميــة والتحديث ٠

وحتى الآن لاتتوار لمجمهم ورية مصر العربية سياسةثابتة وخطةقومية وأضحة لتطوير نظم المعلى ومات بمنظمات ومصالح ومنشآت الدولة تساير وتطابق خطط التنمية وتسهم في أرساء شبكة قومية لنقل العلومات تراعى تطبيق المايير المدولية • ومما لا شك فيه أن وزارة السسدولة للتنمية الادارية والآمانة الفنبـــة للمعلومات برئاسة الوزراء يمكن أن







يكون لها دور قيادى رائد عند تخطيط وتنفيذ اية سياسة وخطة قومية في هذا الصدد *

لذلك يجب البدء في اعداد استراتيجية وسياســــة قوميـة واخســــــــة

المائم لتطبيبوير نظم وخدميات الملومات في خطة قومية تكون الهنية الاساسية لأية خطة للتنمية الادارية على مستوى الدولة ، يصمهر على ادارتها واداء مهامها قوى عاملة

ا. د محمد مصمدالهادت ابتناذ الحاسب الآلحت ونظم المعاومات

متضمصة ومؤهلة تعمل على تدفق المعلومات في داخل النظمسسة أو المسلعة أو المحلية وبين النظمسات والمعالج والمحليات بعضها مسيح بعض وبينها وبين جمهور الواطنين

التماملين مصها ، وتساعد في زيادة القدرات والطاقات القرمية وتنفية القدرات والواطنين في الانتفسال والاستخدام الأمثل قوارد المعلومات المسلمية والأجينية عيث أن المعارف المينية متبر كلا متكاملا ، ومسلم القصيدية الادراق موارد القيامات لها المعينة قصوي تتصل المطلمات لها المعينة قصوي تتصل المطلمات لها المعينة قصوي تتصل للمطلمات لها المعينة قصوي تتصل نشعها « فالمقردة على ادارة وتحليل المدارة وتحليل ادارة وتحليل المدارة المدارة المدارة المدارة المدارة المدارة المدارة





وخطة قدمية لتطوب نظم العلومات

الملومات سوف تساعد الدولة على تدوم مكانها الناسب بعيست تتمكز كوادرها الادارية والفنية منالتعرف على السبل والمناهج البديلة للاداء واتخاذ القرارات المناسبة لمسل الشاكل التي تراجهها

٧ _ مع___الم مجتمع المعلومات القومى:

ان تضخمهم الملومات التربيجب تجميعها مع تعدد المبادر واختلافها وانتشار توزيمها الجفرافي والقطاعي تحتم توفر المناخ التنظيمي الملائم على الستوى القومى لترشيد الاستفادة القميري منها باقل تكاليف ممكنة " ولذلك فان اية خطة قومية للتنميسة الارارية يجب ان تتعامل مع المجتمع الأكبر للمعلومات الذي يخصصه قطاعات الدولة كلها بطريقة متناسقة ومتكاملة بقدر الامكان ا

غالقطاع العلمي والتكنولوجي المتمثل في الكاديمية البحسث العلمي والتكتولوجيا ومراكز ومعاهسسه البحوث العلمية والقنية والجامعات تعنى بالمعلومات العلمية والفنيسسة بغية البحث العلمي من أجل التنمية والتطوير ويذلك تعضيد منظميات ومصالح الدولة المختلفة في تنميسة وتطييبوير مشروعاتها ويرامجها التخصيصة ، ويمعونة مالية وقنية من الوكالة الدولية للتنمية الامريكية U.S. ALD

لأكاديميسة البحسيث العلمى والتكنولوجيا من خلال الركز القومى للترثيق والاعلام العلمي ومعهسب جورجيا التكنولوجي بالولايات المتحدة الأمريكية يطور ألأن على المستوى القومى مشروعا لانشساء نظأم قومى للمعلومات العلمية والفنية •

كما أن قطاع الاعسسلام والثقافسة المماهيرية الذى تمثله ومسسائل الأعلام الهماهيرية مسسن صسمافة واذاعة وتلفزة ومصلمة الاستعلامات بمراكز الاعلام الداخلية والخارجيسة

والمدثة المامة للكتاب بمكتباته العامة المنتشرة في القسساهرة ودار الكتب والوثائق القومية ومراكزهسا التخميمية ووزارة الثقافة يقمبورها الثقافية المنتشرة في انسأء الجمهورية ومهالات النشر المتمثلة في الطسابع ودور النشر تعنى كلها بالأخبسمار والملومات الثقافية والترويمية رحتى الآن لابوجد تضطيط متكامل للاستفادة بهذه النوعية من الملومات ٠٠

اما قطاع الادارة والأعمسال لنظمات ومسيالح الدولة فيهتم بالملومات الداخلية من سمسجلات وملفات ووثائق عمل تنبع نتيجة لآداء مهام الصبالح والاجهزة المكومية والهيئات العامة ومنشات القطاع العام والشترك والمطيات بالدولة وتسهم ف تتمسين الآداء والتعامل مع الجمهور وترشيد القرارات الادارية والتخطيط للمستقبل • وقد بذلت في هذا الاطار عدة جهود على مستوى الدولة منها جهود الجهان الركزي للتسبئة المامة والاحصاء فيما يتعسمل بالبيانات والاهصائيات لكل انشطة الدوألة ،

وتطييق التظام المعاسبي الموصيد للسانات المالية لوحدات القطياع المام ، و انشاء مركز معلومات القطاع المام برئاسيسة الوزراء ثم بوزارة المالية بمبئذ وتركمزه على الدراسات المالية والحاسبية للوحداث الانتاجية، واعدار القرار الجمهسسوري رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بانشساء مراكز للمعلومات والتوثيق في الأجهسزة الادارية للدولة والهيئات العسمامة والمحليات ووحداث القطساع العام والقبرارات التنفيسيذية والبرامج ألتدريبية المدعمة لذلك والتى يضطلم بها المهاز المركزى للتنظيم والادارة ألا أن كل ذلك يتم في أطأر غير منسق وفي معزل عن توفر خطة بسمسياسة عامة للمعلومات الادارية ٠

كما أن قطاع المأسسبات الآلية والاتصالات السلكية واللاسلكية الذي يهثم بالبيانات والملومات في الشكل الآلى والذي يؤثر على كل مجتمع الملومات بالاضافة الى تغسسزين البيانات والملوم المات الألية اس المصغرات القيامية مسئ ميكروفيام وميكرونيش فلا يتوفى الآن سياسة واستراتيجية وخطة مرشدة فترشيد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات من حاسبات الية ومصفرات فيلمية ووسائل اتصالات مما اثر على مدى الاستفادة من الملومات وعدم التعبثة المثلى والاسراف الطاهر ف النفقات وقد انعكس كل ذلك على قصيصور اى اصلاح او تنمية ادارية تعمسل الدولة على تمقيقها لتنشيط الاجراءات وتحسبين الآداء ورقع معدلات الكفاية الانتساجية للعاملين مما اثر عملى جهود الدولة في التنمية والتطوير • ويلاحظ في مجتمع الملومسمات القومي انه يتضمن مشمسكلتين

رئىسىتىن • أولا : درجة التعقيد والكم الضخم

من المعلومات التي تتوفر دلخليـــــ رخارجيا ٠ ثانياً : التكاليف المرتبطة بتعيدًــة

العلومات المغتارة وادارتهسسسا ومعالجتها والوسيائل التكنولوجية المتطورة لتجهيز وتحليل وتخسيزين واسترجاع ونقل العلومات ٠.

والتعرض للمشكلة الأولى يتمشل نى التعرف على مصححادر البيانات وأتلفانوغات القومية ومصمحادر الملومات الدولية والأجنبية واختيار المصادر المناسبة والملائمة التي يجب أن تيني عليها نظم وخدمات الملومات بالمنظمات والمسسسالح والمحليسات والمتشات بالدولة • ويتطلب بالك أعداد وتنمية اخصائيي الملومسات من امناء المكتبات والموثقين ومحللي ومصممي ومبرمجي النظم والشفلين للأجهزة التكنولوجية للقيام باختيار وتجميم وتحليل ومعالجة وتخسبزين راسترماخ المعلومسسات التي تفي بالاحتباجات القومية باقصى كفاءة • رحتى يمكنهم القيام بهسنده المهام التخصصية يجسب التعرف على اساليب معالجة العلومات ومسسا يتصل بها من تكثرلوجيا متطــــورة كالمعالجة الآلية للمعلومات بتطبيساق الماسيات الآلية والمصغرات الفيلب واستالب الاتصالات هذا بجسساني التزود بالمسارف التغصصسة للموضيوعات والانشيطة المتعامل معها كالمالية والاقتصداد والصطاعسة والزراعة والسياحة ١٠ السيخ لذلك يهب مسح المتوفر من مصادر البيانات والمعلومات وبيبان أوجه القسيسسوة

اما الشكلة الثانية التمسلة بتكاليف المعلومات والتمامل مصسه مستمع المعلومات والتمامل مصسه بطريقة التصادية تقالل من التكاليف وتحقق الموائد المنتفاء باقصى كفاءة وتحقق للموائد المنتفاء باقصى كفاءة

والقصور قيها

 انشاء نظم وینوك معلومسات اداریة قطاعیة كبیرة تنداول ونتاح على نطاق راسع *

و انشاء نظم وينوك معلومات ادارية صغيرة متخصصة تخصيم منظمات واجهزة خدمية أو انتاجية معينة •

و ريط النظم بعضها ببعض عن طريق قنوات اتصالات متقدمة لتكون فيما بينها شيكة قرمية لنظم الملزمات الادارية تسبم في نق—ل وأمحداد البيانات والعلومات •

من اللاحظ أن السالم بشهد ماليا تطــــدرت ومتغيرات القدمادية واجتماعية مثلامةة ويشكمن نائد باللغيع على الآداء و ويذلك فأن الأجوزة الادارية والهيئـــــات العامة والمعايات والوحــــدات الاقتصادية في العراقة في ماهمة علية اللي مواكمة هذه الشوادات والقريدات والقريدات والقريدات والتعرادات المتعرات المتعرات والتعرات التعراقة تحقيق أمدات أخطة أنها الأدائية مثانية الدراة من جهد الاحداد أية خطة أنهادية التعرية الت



الادارية يجب عليه أن يغي بالاحتياجات التالية :

التالية : هترشــيد القــراررت الادارية بالاعتماد على العلومات الصميحــة الملائمة والبقيقة والفورية •

المنعة والعودية والعودية والعودية المسلم والمسلم المسلم والسط مما هو معمرول به حاليا .

 تغطيط البرامج والمثروعات باسلوب عصرى مبنى على العلومات المديثة وتنفيسة ومتابعة ورقاية

السياسات والنطط بطـــرق أكثر قاهلية •

توفير الملومـــات الرقابية
 للتاكد من أن الإجراءات تسير على نهج سليم *

هذه الاحتياجات يجب مقابلتهسا بطريقة تلقائية مباشرة ولن يتأتى ذلك الا يتفيير نمط التفكير الاداري مـن المبية التقليدي الذي مازال شائماحتي الأن والتمثلفي معاملة أيبرنامج أو نشاط ادارى بطريقة مسستقلة غير معتمد على غيره من البرامــــج أو الشروعات أو الأنشطة الى نمط جديد ومتقدم يعتمد على الترابط والتكامل والتفاعل مع غيره مست البرامج أو الأنشطة المتعددة في آن ولحد • هذا النمط الديناميكي المتطور أصبح في ألامكان تحقيقه من خلال انشساء نظم معلومات ادارية تستغدم اسساليب تكنولوجيا الملومات المسمديثة للمعالجة ائتى تجعل في الامكـــان الاستفادة القصيبوي من ناتج أي برنامج او نشاط اداری ما متفــــق ومتناسق مع عديد مـــن البرامج والشروعات والأنشطة المنتلقة

من هذا للنطلق يجب أن تكون أية استراتيجية وسياسة مصددة لايتخطة قومية للمعلومات الادارية ذا طبيعسة شمولية ترتكزعلى انشاءنظاممعلومات ادارى على الستوى القومي تتفرخ مته وتتفاعل معه نظم معلومات ادارية ذات طبيعة فردية تخدم الأجهسسزة الادارية للدولة والهيئات العسسامة والمعليات والوحدات الاقتصادية التى تترابط معا بطريقة عضوية تتمشك في توحيد معابير ومواصــــــفات المنطلات والتجهيز والمخرجاتمن هذا المفهوم غان نظام الملومات الاداريسة القومى يصعم على أساس مشعدرك لا على اسساس فردى بحست ويهتم باساليب وادوات للترحيسه القياسي التي يجب اتباعها في كل أجهسسرة الدولة والهيئات العامةوالمطيسسات والشركات ويتفاعل ويترابط مع نظم الملومات العلمية والتكنولوجسسية ويعتبر نظام المعلومات الادارية

-

القرمى شبكة متكامله ومترابطة مسن مراكز المعلومات والتوثيق التي تنشأ حاليا في أحهزة ومنظمات الصدولة طيقا للقرار الجمهوري رقم ٢٧ السنة ١٩٨١ ويذلك يمكن للنظأم المتكامل أن يتغذى بصفة منتظمـة وتلقائية وموعدة بمقرجات العلومات من هذه المراكز كما يغذيها بما يحصل عليه من معلومات مسبس نظم المعلومسات المتخصصة والعلومات النابعة مسن العلومات سواء في اشكال المفرجات المتقلمدية كالوثائق والتقارير ونماذج المعلومات أو في الاشميكال الآلية المتقدمة كالأشرطة والاسسسطوانات المغنطة المقرؤة آليا بواسبيطة الماسيات الآلية من خلال قنسوات On-line او غير اتصال مباشى مباشى Off-line طبقا لتكنولوجيا الحاصبات الآلية والاتمسالات

ويذلك فــان اية استراتيجية وسياسة لاية غطة قيمية للمعلومات الادارية بعب أن تبعف اللي ما يلي :

- طرح بدائل ويداخل جــديدة المؤلف المحديدة والفتية والفتية والفتية والفتية والمنطقة والمحدودة اللي المدولة والفتية التي تعفرض المدوعات والانشسة • - زيادة الفاعلية في تحقيـــك اللتائج المستجيعة من البرامج اللتائج المستجيعة من البرامج اللتائج المستجيعة من البرامج والشروعات والانشطة من البرامج ورائشور عات والانشطة المطروعة والشروعات والانشطة المطروعة عن البرامج

ـ تحسين وتطوير القــــرات على الانتفاع بالمعارف المتوفرة والخبرات المغنية المتاحة داخليا وخارجيا .

" وقيد قاعدة أرسم من المطرمات الادارية لما الشاكا الملسسوسة القرار الاداري المناسسوسة القرار الادارية المتاسسوسة أنه و أنه و يقادة الانتجابية من أية استراتيجية ويمان لا يقدل المقروبة المقادية المتاسبة المقروبة المقروبة المقادية المقروبة المقروبة

المحلية والاجنبية على السواء كمورد أمامي لتنمية آداء الأجهزة الادارية للويلة حتى تسهم في نمو محسدات التنمية الاقتصادية والاجتماعية مصا

يعود بالنقع على الوطنين حميما

ويذلك يجسب أن يكون للدولة أستراتيجية وسياسة مصسددة للمعلومات الادارية تتصل بالمساور التالية:



ششجيع وتنعية أسستخدام الملوسات الادارية عن طيريق رفع مداراته القلسوى المساملة والسياطية والمساملة المساملة المساملة المساملة المساملة المساملة المساملة المساملة المساملة المساملة والمساملة والمساملة والمساملة والمساملة المساملة المساملة

وانتاجية العاملين في تسمسيير المهام بسرعة وفاعلية ودقة •

و انقصاح البيانات والمطومات الادارية الارشادية والتوضيحية التي تساعد العاملين والمواطنين والمواطنين والمواطنين والمواطنين المحسل من خطال تصميم بضوك المطومات التي تتاح بياناتهسا غير والمواطنين المضرح بد للمنظمسات الاضري والمواطنين والمواطنين

▲ تصمين ادارة خسيمات ونظم المطرمات الادارية على كالة تربياتها بالطريقة التي شكتها من أن تكسير دات تاعلية وكلاءة في شيئة مرارد المنظنة والدولة والحد من التضارب والتكرار متى يمكن تقليل النفقسات والتكرار متى يمكن تقليل النفقسات والمحد من الاسراف

تأهيل وتنمية وتدريب القسوى الماملة المتضمة والبنية على كانة المتضمسة والبنية على كانة المناتم و ممالجة المناتمات وترمية الكسوائية الكسوائية المناتمات الادارية على كسسانة عمديات الادارية على كسسانة ممتواتات الادارية على كسسانة المتواتات الادارية على كسسانة المتواتات الادارية على كسسانة المتواتات المتواتات الادارية على كسسانة المتواتات الادارية الادارية المتواتات الادارية الادارية المتواتات الادارية الادارية المتواتات الادارية الادارية المتواتات المتواتات الادارية المتواتات الادارية الادارية المتواتات الادارية المتواتات المتواتات المتواتات الادارية المتواتات المتواتات الادارية المتواتات المتواتات الادارية المتواتات ا

• تدعيم وتقوية اوامع الشاركة

نى الأنشطة الأقليمية والدولية المتصله بنظم وخدمات المعلومات وشمسبكات تقلها واتباع المعايير الدولية المتصلة

 أسس ودعائم الاستراتيجية والسياسة العامة للقطسة القومية للمعلومات الادارية :

ان تأثير الملسومات الادارية غير محدود في مجال التنبية الادارية عين الدولة وتشغم استخدام موارية عين الدولة وتسمع في جدري امكانيسة الدولة وتسمع في جدري امكانيسة نؤثر أيجابيا علي تضميص وتعينة المؤادد البشرية والمسادية المؤادد البشرية والمسادية المؤادد المناسسة من المناسسة بها المناسسة بها المناسسة بها المناسسة بها المناسسة بها المناسسة المؤادد المناسسة المؤادد المناسسة المؤادة المناسسة المؤادة المناسسة المن

ے المعلومات الادارية و تكنو لو حياتها المتقدمة من حاسبات آلية ومصغرات فيلهبة وإساليب أتصالات وعابته غضرر عنها من نظم وينوكوشبكات معلومات تسهم في التعرض للمشاكل الأدارية تتأثر وتتفاعل مع التكنولوجيــــا المعاصرة ونظمها المتقدمة ومسدى فاعلية اسممحمس الادارة والتنظيم والتضطيط المتبعة • ويتطلب كل ذلك البدء في ارساء خطة قومية مرشدة تراعى كل هذه المحاور ولا تقتصر على سياسة احصائية ال سياسيية للحاسبات الآلية فجسيب حتي ولو اعتبرت الماسيات الألية ال غيرهما من تكنولوجيا المعلومات ضعورية المالجة البيانات للتغطيط المركزي . ويلاحظ في مجتمع الادارة القومي

ويلاحظ في مجتمع الادارة القرض ويلاحظ في مجتمع الادارة القرض ان هناك هجوات كبيره وخطيرة في التنظيمات والاجرات المنتخدمة التي تعرقل ويتبط من تقدم وتطور الدولة نابعة من استقدام الطرق واللوائح والتدريعات التقليدية التي تطبقها اجهزة ومنظمات الدولة ويذلك يجب المد من هده الهدم الدولة ويذلك يجب المد من هده الهدم المساقية

رسلسرق معاصرة من بنوك رنظم المطرمات المقتدة على التكدولوجيسا المطومات المقتدة على التكدولوجيسا للطومات القومية هي الاستراتيجية المداها ، أي أن صياغة أستراتيجية وسياسة عامة وطنية المعلومات الدولة تمثل اللجهم المن المسلم المطابق الدولة الذي سوف يتمكن إيجابيا الدائمة القومية القومية القومية القومية الشامية المقدمية الم

يهب ان تطور آية استراتيجية قومية للعلومات لكن ترجه مسار انجيان للعلومات لكن ترجه مسار انجيان والانتشاء بنهج ترجيهي وتنسبيقي مشترك يسمم في الادارة والتضاية بنهج ترجيهي وتنسبيقي والتنفيد في مشروعيات ويرامج المطلومات الادارية في اللولة .



انجازها الا من خلال استزائيجيــة رسياسة قومية واضحة للمعلومات الادارية ،

تتدأل الاهمية القصيدي
لاستراتيجية دوبيد
للمطرحات الادارية في مدى
للمطرحات الادارية في مدى
الفكاسها على تصمين الاداء الاداري
التخطيط والتخطيط وتقدرين
الإداريات والرقابة ملى المسحوات
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
القومية وكل ذلك يحتم على المحرلين
المحرمية •

ومن الملاحظ ان مسدى اعتراف المسئولين بنظم الملومسات الادارية

كاداة اسساسية في العملية الادارية لا يمكن تحقيقه بين عشية وضحاها فمارات لذلك الهيف بعيدا عن التحقيق النوعية على التحقيق على المناسبة الاعتراف الادارية الذي يجب أن تعتبد علسس الادارية الذي يجب أن تعتبد علسس والتوقية ولن يتاتى ذلك الا عسن طريق تطبيق الاسساليب الادارية التخطيف والتأليات التخطيف والتقالية التخطيف والتقالية كالمساليب الادارية التخطيف والرقاية واستخدام الآلية بقاعلية وكلساءة واستخدام الآلية بقاعلية وكلساءة

فالقيادات السياسية والتنظيفية على مختلف مستوياتها في ماجة ملصة مختلف مستوياتها في ماجة ملصة الانجواب المسلومات الانراجية المطلومات الانراجية المطلومات الانراجية بهذا للطوم اللهم الواضع مكن ان تصبح خلاصات الانراجة بهذا المطلومات الانراجة نهذا المطلومات الانراجة المطلومات الانراجة المسلومات الانراجة ذات فالمسددة غلم المطلومات الانراجة ذات المسلومات الانراجة ذات المسلومات الانراجة المسلومات الانراجة ذات المسلومات الانراجة المسلومات المسلومات الانراجة المسلومات المسلومات الانراجة المسلومات ال

اتباع معاییر مرشدة عند شراء انهجزة ومعدات تكتولومیا المعلومات من حاسیات المیة ومصخرات فیطیت ورسائل نقل واستنساخ واقصحال در اساحة الملحة المیها بناء علی در اسادت المجدوی الاقتصادیة التی تعد لذاك

- عـــــدم الاعتماد على اجهزة ومعدات شركة مصنعة واحدة أو دولة واهدة تحاول الترويج لذلك بــــال تتويع مصادر الأجهزة حتى لايكون



خطة قومية لتطوير نظم المعاومات

هناك احتكار مفروض .

- مطابقة وتناسق الأجهـــزة والبرامج على المستوى القومي حتى يمكن الإحســلال وتبادل الخيرة والمعلومات .

أن الاستخدام الأمثل لمسدارد المطلومات بلاعائدة ويحتم عضوت في المعلومات نقل المعلومات نقل المعلومات وما يستعل عليه مسمن تكنولوجيت الاتصالات والماسئات الآلية وتضدير كل ذلك في استراتيجية وسياسسة المعلومات ؛

وان تطوير شبكات الاتصالات في النبايات التصالات في النبايات التى تتضمن النبايات الطرقية من بعد يحتم تطوير مصايير ومواصفات مرشدة للأجهزة والبراجة المستخدمة حتى يمكن تطابق وتفاعل النبايات على كافسة المعتربات القطاعية والمعالية والقومية والدرابة على عد سواء م

لذلك يجــــب أن توضع معايير محددة تخضع لها مناهج ومقررات التعليم والتريب من حيث التوعية والكيف والامكانيات البشرية والمادية الراجب اتاحتهـــا وذلك حتى مكن

اعداد الخصائيي المتوثيق والحاسبات الآلية الذين تحتاج اليهم الدولة في ادارة وتشهد فيل نظم المعلومات الإدارية ،

هذاً بجانب تدريب رجال الادارة على كينية التعامل والاستفادة منها • ه حيث أن التعاون الدولي يعتبر من المناصر الضرورية في الاسراع ينقل التكنولوجيا وتعاوير المسايير



المرحدة وتطابق النظم والمساركة في تبادل المعارف والخبرات لذلك يجب تضميلة في أية استراتيجية وسيأسة للمعلومات الادارية ·

رفي هذا الصدد فان كثيرا مسن المنفات الديار المسن المنفات الديم المنفات المسمود المنفود والمهمية المنفودية والمنفودية والمنفودية ويرامج المنفودية ويرامج المنفودي

الانضمام لمضويتها والمشاركة في لقاءاتها وتبادل خبراتها •

مسمات المطة القومية للمعلومات (لادارية :

ان أى خطة قومية واقعية لتطوير بظم المعلومات الادارية يجب أن تعتمد على :

على :

ـ بيانات مناسبة واقعية وصحيحة تبنى عليها التنبؤات والخطط المستقبلية •

- خطة وسياسة طويلة الأجـــل التطوير نظـــام قومى للمعلومات الادارية على مستوى الدولة •

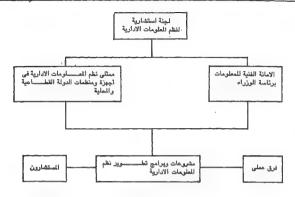
ريدارية سفي مستوى بين ويد ريغناب هذين العاملين يصعب الى حد كبير دراسة الاحتياجات المطلوبة لأية خطة قومية لتطوير المعلومسات الإدارية "

وقد كان لصدور القرار الجمهوري رقم ۱۹۸۷ استة ۱۹۸۱ بانشاء مراكز للمطرفات والتوثيق في الاجهسسة الادارية للدولة والهيئات المسسامة والمطيات ووسدات القطاح المساسة عامة في غياب استراتجهية وسياسة عامة وخطة قريمة للمطرفسات الادارية تأثار تضغية غير مليئة تصد من الهيف الخلص من ورائه .

لهذا للفريجب تدارك آلآثار السلبية لهذا القرار بالعمل الجاد في تصديد الاهداف واسس ودعائم استراتيجية وسياسة وسعات الغطسة القرمية المعلومات الإمارة حتى يمكن ان للمعلومات الادارية حتى يمكن ان تسترشد بها الأجهزة والنظمات في انشاء وتطوير مراكز المطومات في والترشق بها *

وإن أية خطة قومية للمعلوب—ات الادارية يجسب إن ترتكز على بنية المعارفة على بنية المعارفة على المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة المعارفة وما يتصل بذلك من اعداد الدراسات الملازسية وتطوير النظم وتحديدها وتحد على المعارفة دلك والمعارفة المعارفة لذلك من المعادلة المعارفة والمعارفة المعارفة الم

رفى مجتمع الادارة المصرى يقترح أن تتمثل البنية الاساسية لتطسمير الخملة القوميةلنظم المعلومات الادارية على النصر التالى :



فاللبنة الاستنمارية لنظم الملومات الادارية سوفتفتمريتحديد معالم الاستراتيجية والسياسة العامة العامة المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة على المسابقة المسابقة

على مهنية . ويقتر أن يرأس هذه اللجنـــة ويقتر أن يرأس هذه اللجنـــة ويقترية الاستطرية التي تقطـــد في فقرات ممصفر درير الدولة للتنمية الادارية ولشكل من رؤساء قطاعات الاجهزة المركزية للدولة المهتمة بالمطرحات وتكلوبوناتها على مصمترى الدولة وعلى وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجه الشحصوص وعلى وجها للشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وجها الشحصوص وعلى وحدود وعدود وعدود

والاهصاء • _ مركز الملومات يوزارة المالية •

_ الجهاز المركزى للمحاسبات · _ وزارة التخطيط · _ الهيئة المصرية للتوحيد القياس

واللاسلكية قطأع التطوير *
- الإمانة العامة للمكم المعلى *
- الكانيعيسية البصست الملعى والتكنولوجيا من خلال الركز القرمي للتوثيق والاعلام للعلمي *

سيعق والعدم مسهور سيعقس البرزارت السرائدة في مجال الملومات كرزارة الداخلية من خلال مركز الماسيات الالكترينية ، رؤساء الأقسسام الجامعية البيئة بتدريس علوم الماسب الآلي والترثيق والكتبات كما في معهسد

والترثيق والكتبات كما في مهسد البحوث والدراسات الاحصائية وكليه الأداب بجامعة القاهرة والكاديميسة السادات للطوم الادارية • • • للخ • _ رؤساء البعميسسات المهنية

روصحة في علوم الصامعيد الألق والملومات والمكتبات مثل الجمعيسة المعرية للحامسيب الآلي وجمعية الوثائق والمكتبات المعرية والجمعية

الصرية التكتراوجيا الطومات • - يعش الشخصيات العامة الهتمة

بتطوير نظم المعلومات الادارية ٠ وتقوم الأمانة الفنية للمعلومسات برئاسة الوزراء بسكرتارية دائسة لهذه اللجنة الاستشارية ويذلك يجب أن تندعم بتوسيم اختصاصاتهـــا ومستولياتها من خلال مجميوعة محدودة من الستشارين الذينيقومون بالدراسات السالارمة وتصميم النظم المتاج اليها ووضع المايير الطلوية والاشراف على فرق عمسل تختص بالبرامج والشروعات والدراسات للتى تقرها اللجنة الاستشارية كمسا تقوم الأمانة الفنية للمعارميسات بالتنسيق ومتابعة برامج الملومات الادارية في الأجهيسينة الاداريسة بالدولة ٠

اما سمات الفطة القومية قصيرة الأجل للمعلومات الادارية فســوف، ترتكز على تحليل وضع المعلومات الادارية في الدولة وتحديد متطلبات



خطة قومية التطويرنظم العلومات

التطوير بعد التعرف على المسمحاكل الموجودة •

ويشتمل تحليل وضع المطوسات الادارية في الدولة على التقرف على المؤمنة المالي لانشطة وخصسات المؤمنة الادارية ومركز المطومات والترتيق حتى يمكن التومسال الى صدرة دقيقة ومعادلة للطبيسياخ المطومات الادارية في الدولة وخاصة ما يتصار بما يلى:

ب ادارة وتنظيم الملومات الادارية ورصف بنية وتركب أجهزة الملومات

ـ تعريف وتقييم مصادر البيانات والمعلومات الادارية فيسـما يتعلق بنوعيات ومســـــــتريات البيانات والمعلومات والرصيد الترفر مثها -سـ تعريف وتقييم احتياجــــات سـ تعريف وتقييم احتياجــــات

ومتطلبات القوى الماملة التي تنتج وتستخدم المعلومات وتوقعاتها من المعلومات اللازمة لها ٠

- القعرف على كل التشريف ات والقوانين والمارات والقد سرارات الوزارية التي تدعم أو تعد أو تعرقل التخطق العلومات فيما يتصم المارات بانتاجها وتوصيلها وترزيمه وخدمتها

- مسح براميج التعليم والتدريب الموجهة الأخصائيي المعلوميات على كافة نوعياتهم رمستوياتهم ،

- التعرف على تسميسهيلات تكثولوجيا المعلومات من حاسمبات المية ومصفرات فيلمية واسساليب اتصالات متقدمة والمترفسسرة في الموالة .

- تحديد العوائق والقيــــود الاجتماعية والادارية التي تؤثر على

تصميم نظم الملوحــات الادارية والاستفادة القصوى منها ·

التعرف على نفقات ومصروفات الدولة في مجال نظم الملوم المال مجال وتقييمها

وسوف ينبثق من دراسات تحليل وضع المعلومات الادارية في الدولة عدة أدلة وقوائم هامة منها :



ــ دليل مصادر البيانات والملومات الادارية •

د مليل بالأجهـــرة الاداريـة والهيئات العـامة والوحـــدات الاقتصادية •

- المائمة بالبرامج الآلية المستخدمة في الأجهزة الحكومية ومنظمـــات الدولة المختلفة ·

- قائمة بملف الشرطة والاسطوانات المغنطة وما بها مسن معلومات ثابتة تتوفر لدى اجهسزة الدولة •

دليل باجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات من هاسمسيات آلية ومصغرات فيلمية وما شابه نلك ·

من كل ذلك يمكن تحديد متطلبات التطوير المحتاج اليهسا والتي يمكن تحديد معالمها وسماتها فيما يلي:

- تحديد متطلبات معايير التوحيد القياس لما يلي :

 نظم التوثيق وخاصة ما يتمال بالتزود بمصادر الطومات ومعالجتها (فدرسة تصنيف تكشيف) وأنتاجها -

التجهيز الآلى للمعلوم.....ات وخاصة المتعلقة بالإجهزة والمعدات الستخدمة ونظم الاتصال المباشر On-line ومواصفات البرامج ونظم التشفيل

_ تحديد أولويات التطويروالتمويل الملازم •

ـ تحديد مكونات واساليب تأهيل وتدريب القوى العاملة المتخصصيمة أو المستفيدة من نظم المعلومسات الإدارية •

اما سيمأت الخطة القومية طويلة الأهل للمعلومات الادارية فتتمشيل في تصميم نظيسام الملومات الإدارية القسومي وتطويره خالل شبكة نقل الملومات الإدارية تترابط وتتفاعل فيه مراكز الملومات والتوثيق التي تنشأ في الأجهزة الادارية والهيئات العامة والمطيات والوحسسمدات الاقتصادية طبقا للقرار الجمهموري رقم ۱۹۸۷ لسنة ۱۹۸۱ بحیث تتکامل إعن طريق توحيد نماذج مدخلاتها من البيانات ونظم معالجتها ومغرجاتها من الملومات والتقارير طبقيي لجموعة من المعايير الموحدة المرشدة التي تعد لهذه الأغسراض • ويذلك يمكن تنسيق ومتابعة آداء ونمسسو النظام بواسمطة الأمائة الفنية للمعلومات برئاسة الوزراء .

وفى اطار تعميم نظام المعلومات الادارية القومي يمكن التعميمسوض للمشاكل الخاصة بما يلي :

Data • تابیات

_ اعداد معايير موهــدة لتجميع البيانات وطرق تخزينها *

_ انشاء نظام تكويد أو ترميز موحد للبيانات وتقرير الثفرات المعياريسة الفاصة بذلك •

 اعداد جداول التمسويل او الترجمة الآلية لتأكيد المطابقة والتفاعل بين مجموعات مختلفة من المحايير •

البرامج الجاهزة Software

- تطوير البرامج الجـــاعزة الضمورية للعمل في نظام الملومات الادارية القومي (أي اصاليب ادارة ملفات البيانات ونقل الملومات مسن حاسب آلمي لأخر والاتمســال بين

المحاسب الآلي والنهايات الملافية ·· المخ) ·

 تقوير وتطب وير اللغة الآلية المشتركة •
 تطوير البرامج للتمويل والترجمة

بين النظم المنتلفة · الأجهزة وخطوط الاتصال

Hardware and Transmission

وخاصعة ما يتصل بالأجهــــزة والمعدات المشتملة على وحدة التشغيل المركزية واجهزة الادخال والاخــراج والأجهزة الساعدة •

تحديد الأجهزة الواجب ستخدامها في نظام الملومات الادارية القومي و الذاكرات الكبيرة ال الصحيفيرة والنهايات الطرفية ١٠٠ الم) -

- تحديد نوعيات الجهزة المسفرات الفيلمية أو الاتصد - الاواجب توفرها •

- التوحيد القياسي والمابير التي تستخدم للتفاعلات بين وحـــدات الأجهزة الستخدمة •

والجدول التالي يبين اتشــــطة مجالات التطوير الطلوب تعدم نظم معلومات ادارية سواء على مسترى المنظمة أو السترى القطاعي والمالي أو المستوى القسومي و ويلاحظ في

٦ _ الخلامية والتوصيات :

اثبتت كل المؤشرات والممارسات الادارية أن أي أصلاح أر تنميسة ادارية لايمكن أن تتم وتتحقق في

معزل عن توفر نظم وخدمسسات معلومات ادارية نتسم بالكفسساءة والفاعلية في امداد الكوادر الادارية على معتلف مستوياتها ورخائفها بالمعلومات الادارية المسسسيمة والملائمة والفورية .

ولذلك قارر اى جهد فى ارساء اية خلة قومية للتنبية الادارية بهب ان يرتكز على تطريب قطية قومية للمعلومات الادارية فى الإجهب الاجهب الاجهب الاجهب الادارية فى الإجهب الاجهب الاجهب الاحتمادية فى والمطيات والوجدات الاقتصادية فى المدينة والمطيات والوجدات الاقتصادية فى الدينة والمطيات و

وللعلومات الادارية التابعة من اللعلومات الادارية التابعة من الادارة الادارة الادارة الادامة المساومات المقومي المدني مع مجتمع المعلومات المقومي المدني والتكنولوجية والمقابسية وتكنولوجياته والتكنولوجيات الماد ومصمرات العليمة وتكنولوجياته فيلمية ورسائل المساومات الماد ومصمرات المدارية يجب أن تترابط وتتكاسل الادارية يجب أن تترابط وتتكاسل القدارية المعلومات القدسومي المعلومات القدسومي المعلومات القدسومي المعلومات القدسومي

وأى جهد لتطويز خطة قوميسة





جدول انشطة تطوير نظم المطومسات الدازية

العام المالي					
السنة الرايعة	السيئة الثالثة	السنة الثانية	السنة الإساس	الومسيق	مچال القطوير
					معالجة الوثائق الادارية :
				تطویرنظام معلومات وثائقییساعد فی هفظ الوثائق والســــــــــــــــــــــــــــــــــــ	نظام فرعى لاعـــداد بيأنات الرقابة على الرثائق الادارية ·
			4	تطوير نظم معلومات تساعد عند استخدام النظم السابقة في استرجاع عناصر معينة ومعددة من الهيسانات المتعملة بفترات زمنية وموضوعات معددة •	ـ نظام فرعى لاسترجاع المعلوم ، من الوثائق الادارية ،
			4	يشتمل على حسابات الأجرور والرتبات الماملين في الوهردات الادارية والمتطات •	مغالجة معلومات الافواد : - نظام الأرعى الكثيسوف الاجسور والمرتبات ا
				تط_وير نظام معلومات يتضعن بافات مفتصرة عن السياة الوطيلية للعاملين وتغزينها على المرطـــة واسطوانات معقطـــة حتى يمكن الاستقادة عنها في تشطيط القـــوى العاملة واختيار القيــادات الادارية كمايسمع باعداد بيانات لحصائية عن القرئ العاملة واي بيانات لدوية عن الإدارة عن الادارة عن القراد كمفرجات المنظام .	د خطام فرعی لاعداد بیانات الاقراد •
	-			تطوير نظام معلومات كالسابق يماعد الادارة في التجرف على الاقراد دوى المهارات والمهرات والكفاءات المعينة يساعد في ادالهم الافراد -	- نظام فرعى فلتميينات ٠
-		-		تطسوير نظام معلومات لتضطيط القرى الماملة يسبياعد الادارة في تحديد اعثل الطرق في الاستقادة من القرى العاملة •	ـ نظام فرعى لتغطيط القــــوى العاملة

العام المالي			ألومسف	مجال التطوير	
السثة الرابعة	السِنة (لثالثة	السنة الثانية	السدة الإسباس	,	
				تطوير نظام معلومات آلى يساعة في الحصول على بيانات عن الواد معدلات النظام الحريبية على المساعة وترفير المساعة وترفير المساعة والمعلونات معنطة وترفير النزوء بيانات الواد والى بيانات المال والى بيانات المال الى بيانات المال المالية المساعة كمذرجات ويسمح النظامات المناقع مالية النظام المساعة على النظام المعلومات يساعد عند بالواد وترزيمها وتصدد خطط المسايق في المتزود وترزيمها وتصدد عدد المغزون	الرقابة على المواد : لل نظام فرعى لاعداد بيانات الرقابة على المواد ، لل نظام فرعى لتخطيط المواد ،
				تطوير لغة اكثر ملائمة للمساب الأمسائي (Copt الأمسائي (Copt المساب المسا	معالمة المعلومات الإهممائية : المداد لغة وسيطة للمساب الاهممائي : الأهمائي : الأعلى الاهمائي : المدواسة :
4				تطوير نظام يساعد في تقسرير امتال الطوق فاعلية في الاستفادة بوقت العامب الآلي عندما تستخدم عديد من النظم "	- نظام جدولة العاسب الآلى ·

كخطة قومية لتطوير نظم المعلومات

وتنمية وتدريب القوى المنساملة المتخصصة وتدعيم وتقوية المشاركة والتطابق مع النظم والتطبيقسات الدولية .

بعيث تتربح المُعلة من تصليسيا الوضع الحالي وتحديد متطالبسات التطوير بعد التعرف على المُصلكان نظام المعلومات الادارية القسمي المتكامل من خلال شبكة لنقسسل المتكامل من خلال شبكة لنقسسل المعلومات الالترابية والهيئات العامة المعلومات والتوابق التي تتداوتتوه في الأجهزة الادارية والهيئات العامة والمعلنات والموحدت التقصصادية والمعلنات والموحدت التقصصادية طبقاً للقرار الجمهسودي وقم 1747 معا عن طريق توجيد مصدالتها مما معا عن طريق توجيد مصدالتها

البيانات ونظم معالجتها ومخرجاتها من المعلومات والتقارير التي تحتاج اليها الادارة في رسم المعياسسات واتخاذ القرارات وآداء المهام

من هـــذا العرض السريم يمكن أن نستفلمن التوصيات التالية

الاهتمام بالمعلومات الادارية
 كمورد قومى هام وتضمين ذلك في
 أية خطة قومية للتنمية الادارية

العمل على ارتباط وتفاعل ايـة
 خطة لتطوير المعلومات الادارية مع
 مصتمع المعلومات القوميوما يتضمنه
 من معلومات علمية وتكنولوجيــة
 من معلومات علمية وتكنولوجيــانية
 ووظيفية وثقافيـة واعـــالمية
 وتكنولوجياته التطورة .

▼ تتسمالخطة القرمية للمعلومات الادارية بالتحوف على الوضعيص الشاكل الموقع والمعرفة والمستحدد الشاكليات من مناسبات مسمية وتعدم نظما معلومات ادارية قـــرمى يمتضن مراكز المعلومات ادارية قــرمى ونظم وخدمات المعلومات الاداريــة المعلومات المعلومات المعلومات المعلومات المعلومات الداريــة المعلومات ا

 قعد الفطة القومية للمعلومات الادارية من خلال جهد جماعي منسق تشترك فيه كل أجهزة الدولة المركزية المهتمة بالمعلومسيات الى جانب

الاستمانة بالفيرات الملية الميزة في هذا المجال والمصلوب على المشررة المفنية من منظمهات الامم المتبلدة المنتلفة

■ تعد الفطاة في اطار تنظيمي
يوذ لها السلطات والمستوليات
المصلة بالتخطيط والتنسيووالتنفي
وللتابعة ويقترح ان يكسون ذلك
الإمانة الفنية للمطهمات برئاسسة
الوزراء تحت رعاية وزارة الدولسة
اللتنبية الادارية .



اثرة في مقسالة بعنوان « حول امسسلاح المهسان البدروةراطي المصرى : الثموذج التنظيمي ليس هو المدمل » والتي تشرت في العدد الاول من « مجلة البحوث الادارية » قضيية اعتقاد القائمين بعمليات الاصسلاح الادارى في مصر أن هذه العمليسة تعلى فقط تطوير الهيكل التنظيمي للجهسسار المكسومي وما يستتبع ذلك من عسدم تمقيق مجهودات الأمسالاح الادارى _ رغم تعددها _ لأهدافها • حقيقة الامر الله من الصعوبة بمكان افتراض عدم معرفة القائمين بعمليات الاصبالاح الأدارى بتأثير ألعوامل السسياسية والأجتماعية والثقافية والاقتصسابية على عمل وكفاءة ألجهاز الإداري وضرورة احداث تغيير جنري في هذه المتغيرات لو كانت هذاك رغبة صادقة وجادة في اصلاح الجهاز الاداري .

> أن التبرير المقول لعدم الاهتمام بهذه المتغيرات هو ان احداث تغييرً ف الهيكل التنظيمي اسهل بكثير من مصاولة احداث تغيير في العوامل والمتغيرات أأمسياسية والاجتماعية التى تحد من فعالية وكفاءة المهيان الادارى ، وقد يكون السبب هو تغلب غريزة وحب البقاء ، ومن ثم تجنب التعصرهن للمحججوامل والمثغيرات السحياسية ، والدراسحة الحالية تتعرض لاحد هبده المتغيرات وهي « التنظيم السياسي » •

> تناقش الدراسيية المحاولات المتعددة لانشاء تنظيم سيياسي في مصر منذ ثورة ١٩٥٢ بهدف أيضاح أن هذه المحاولات قد فشلت في تببن الدور الهام الذي يمكن ان يلعبسه التنظيم السياسي في اصمالاح الجهاز الادارى • والسبب في ذلك يرجمه بالدرجسية الاولى الى أن التنظيم السياس (هيئة التحرير _ الاتماد

العربي) كان الهدف من انشائه هو تنفيذ برامج وسيسسياسات القيادة السيباسية • ومن هذا كان اهمال دور التنظيم السياس كاداة للرقابة على اداء الجهـــار البيروقراطي وكأداة لتوجيه وتصميح هذا الاداء وبالمسرغم من حمى التغيير التى امنابت التنظيم السياسي (رخاصسة الاتماد الاشتراكي العربي ف اعوام 0 1970 , 1971 , 1974 , 1970) رائتي كان من شيمن اهدافها اعطياء التنظيم الصلحيات التي تمكنه من القبام بدوره كاداة المارسية الرقابة الشمبية على الجهاز الاداري ، الا أن شيئًا من هذه الشعارات لم يتمقق

ويرجم ذلك الى أن التنظيم السياسي

تغيير في الهيكل التنظيمي وحده ، بل يجب أن تتعدى ذلك لتشمل المتغيرات الخارجيسة التي تؤثر على عمسل وكفاءة الجهاز الادارى • والتنظيم السبياس هو أحد المتغيرات التي يجب أن توليها القيادة السمسياسية أهمية خامستة وذلك بأعطسائه الامكانات والصلاهيات التي تمكنه من الاضطلاع بدوره في الرقابة على أعمال الجهاز الاداري وتوجيه أدائه

تحو تحقيق اهداف السياسة المامة٠

نفسمه قد انشىء كتنظيم بيروقراطي

بقران صادر من القيادة السياسية

وليس كتنظيم سيسياس ناشيء من القاعدة • هذا بالإضباعة ألى ان

الاعمال اليومية داخل التنظيم كأنت

تتم وفقا للاجراءات الادارية المتبعة

في المهاز الاداري ، ولم يكن للتنظيم

دور علموظ في رسم السياسة العامة

للدولة حيث اقتصر دوره على تنفيذ

السياسة التي يتم وضعها بوأسطة مفئة صغيرة من ألقيادة السياسية • فالتنظيم السمسمياسي بهذا المني لم

يضرج عن كونه تنظيما بيروقراطيا

لا يفتلف اختلافا جوهريا عن الجهاز

الإداري كاداة لتنقيذ المسسياسية •

وقد سيساعد على عدم قيام التنظيم

الســــياسي بدوره في الرقاية على

_ وترجيه _ الجهــاز الادارى ان

غالبية قيسسادات التنظيم كانت هي

ان اى معاولة صادقة لامسلاح

الجهاز ألبيروقراطي المسرى يجب

الا تقتصر على العمسل على أحسداتٍ،

نفسها قيادات الجهارُ الاداري •

المسئولية الاجتماعية للصهوة

البعد الغائب ف

اولا ـــ مقدمه :

لا ينح احد ان هناك بشكلات كلية في اداه الجهاز الاداري سواه في مصر او في أي مس ال والدول النبية - بل أن النشل في الاخذ بخطط التحديث ان النشل النبية الاجتماعية والاتصادية يرجع في أساست لاسبيات يرجع في أساست لاسبيات مولم ادارية - وهند مطاوة مؤسساريع التنبية الاجتماعية مساريع التنبية الاجتماعية مساريع التنبية الاجتماعية ساؤين تجرين :

ا سنماهي على وجه التحديد البنود التي يمكن أن تدرج في بمسلط أو مقام معادلة انتاجية أي من هذه المشروعات هل تتمثل أساسها غيما ينتجه المشروع من سلع وخدمات ، ام أنها تد تشمل أيضا العوائسد التي تعطى لمنساصر الانتاج المشتركة في العملية الانتاجية والتي قد تعتبر احيانا من التكاليف ؟ فبنسد الاجور مثسلا قسد يحمعه من الدخلات في بعض معادلات الانتاجيــة بصفته تكلفة وتد يحسب من المخرجات في معادلات أخرى على أساس مسدى اشتراك المشروع في تحتبق أهداف تومية أو محليسة تتعلق بالتسوظيف الكامل لعوامل الانتاج وخاصة الايدى العاملة ، والى جانب هذا نان هناك أبعادا تنموية (التصادية واجتماعية) قد تتحقق نتيجة انشاء المشروع ،

ولكنها لا تؤخذ في المسبان عند حصر مخرجات المشروع أو عند حسساب التكلفة والمائد لهذا المشروع فقسدرة الشروع ملى تحقيق أهداف كالتعبير من انتصار الومي والارادة والقسدرة على بث تيم تثموية في بيئة تسد تكون متخلفة الى حد ما « مثل انتشار قيم أحترام الونتت والتخمليط وروح التفكم المامى القائم على مواجهة الشكالت بدلا من انتظار الحلول من الادارة العليا » كل هــذا لا حساب له في المخرجات ، وكذلك المحال في انتشار تيم كالرشيد الاقتميادي والتماون البناء بين جماعات بشرية قد نتجمسع لاول مرة في اعداد كبيرة في مكان و احد كالمسنع أو الادارة المحكومية المطيسة الجحديدة مما يحتصاح الي المغصابة بحساب وتوجيه التفاعلات الاجتماعية وديناميكياتها التوجيه المسليم . كل هذا لم يكن يؤخذ في الاعتبار كمخر حات او اهمداف حيسوية للمشروع · وكان حساب المخرجسات الاجتماعيسة لاي مشروع يكتفي بحساب دور المشروع في شيق الطرق وبناء المساكن والنوادي للماملين به ،

٣ – وبن ناهيسة أخسرى غان بن المسلمية بين المسلمية المسلمية التسلمية التسلمية التسلمية المسلمية المسلمية المسلمية بينا يتعلق بجوانب الإجنبامية بينا كان يؤدى الى اهبال الإجنبامية بينا كان يؤدى الى اهبال المسلمية بينا داميال المسلمية من الموالم استد حسسات التي هيئة وهنا تقور التضيية . وهنا تقور التضيية .

الاساسية التعلقة بتقويم أي مشروع قبل انشسائه ، وهل يتوقف المائد منه على مائد منه و مين المراح ألم المراح المراح

من مع برير المتسعول هوي القواد الكجير والمحتدى الدائية وجاله الصعاق الري الواحدة التحدى المائية أن المائية مسلمات أو مسلمات أو مسلمات أو مسلمات المائية حوالاتفاق حواسا حتى كل حابهه هو الاتفاق حواسا حتى كل حابهه هو الاتفاق حواسا حتى المائية المائية عراسا حتى المائية المائية عراسا حتى المائية المائية عراسا حتى المائية المائية عراسا حتى المائية عراسا

يحصل على أعلى انتلجية ممكنة . فمشكلة المدير المصرى أذن أجل من هذا وأعظم شمانا كما يظهر من الفترتين التاليتين :

أ -- أثبت الكثير من الدراسات أن مشكلة الدير في الدول النامية وبالذات في مصر ، هي أنه مغروض عليه نوع منطف من المدخلات بحيث يسمتحيل أن تتحقق من العالمية أي نبوذج اداري في ظل هسذا اللون من المدخلات ، أن

الإداريسة فخساالسدولس السناميسة

محاولات الإصلاح والتنمية

هذه المدخلات نفسها هي التي ادت الرحمة المناسباتي و اجتساعي في البيئة المرية منذ ورون طويلة ، والم تتنير هذه المدخلات بشكل جذري رخم طور مسيخ وسياسسات وجد كاري واهدات العهل الاداري ، وقد سلت الادارة المعرية في تغيير سوع هسذه المناسبات التعسسات كثر ملامة المناسبات التعسسات اكثر ملامة للتضارات المتسحة اكثر ملامة

بل أن كل تظريات القمل الاجتماعي
قد أغفتت في تعديم حلول لهذه ألك كله
فرغم أن هذه التنظريات تقدم عسلي
فرغم أن هذه التنظريات تقدم عسلي
وجود تأثير مبتدلا بين اللسق الاداري
ويرس البيئة التي يستحد منها مدخلات
الا أتها ثم بين أنكساه هدذا التأثير
وججهه ، بأن أن للواضح بعد تجربة
الإداري في حمر أن التأثير قو اتجاه
الاداري في حمر أن التأثير قو اتجاه
كليد ، بنما التأثير المكتبي من اللسق
كليد ، بنما التأثير المكتبي من اللسق
كليد ، بنما التأثير المكتبي من اللسق
عدم ما يكن
عدم عدم النا للمنتز
عدم النا للمنا للمنتز
عدم النا للمنتز
عدم النا للمنا للمنا للمنا للمنتز
عدم المنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمنا للمن

برد الدارى المسرى ليس ضو جرد التمايل مع هذه المنطقات والا لكان في ذلك أثرب إلى الخير الاجترات فلك أثرب الى الخير الاجترات الرح > ولا يعتم كسير ابالتأسي في المنح > ولا يعتم كسير ابالتأسي في المنطقات النمسقى الادارى الواردة من البيئة المطلق - بل أن كل ما يهمه هو البيئة المطلق - بل أن كل ما يهمه هو الذي يحقق له أكبر رجح جمكن ، غاذا الذي يحقق له أكبر رجح جمكن ، غاذا والرشسوة والوسيطة لقدة أن يهتم المنافقة المنافقة

د . محمد حمزاوی اکاریمیة السادات

بتغيير هذه التيم بتدر ما سيحاول ان يتعلمل مع هــذه المدخلات لماسته الخاصة ، وذلك أنه لا يعنيه كثيرا أن يتحمل مبء تغيير هذه القيم خاصية أذا كاثت تتيح له بعض المزأيا التي ما كان ليحصل عليها لولا انتشار هذه القيم في هذه البيئة ، وانها سيقع مبء تغيير هيكل التيم هذه على المدير المرى تقسيه الذي يجب أن يكون واعيا بالبعد الاخلاتى والاجتمسامي الذي يتمثل في احساسه بأنه مسئول عن ممارسة نوع من التاثير المادف الى تنتية محفلات النمسق الادارى من الشوائب التي تاتي معها من البيئة والتى تموق أهداف التنبية الاجتماعية والانتصادية والسياسية .

أذن المتحدى الذي يواجسه المدير المرى يعادمي الأمير المرى المرى يطبق أن ينظر المرى يطبق المريد بيئة السنط الاداري من قيم النخلك وكأنها مجرد الله المرى أو يحكم المصمو ولكن المورطي المورطية عن يواسلة يتوقف على تيابه عبد المتحدة ومناهجية على تيابه عبد المتحدة المورطية على المتحدة طروب المتحدة المراهدة على المتحدة طروب المتحدة المورطية على المتحدة المورطية على المتحدة طروب المتحدة المحددة المورطية على المتحدة طروب المتحددة المورطية على المتحدة المورطية على المتحدة طروب المتحددة المعرطية المعرطية المتحددة المعرطية المتحددة المعرطية المتحددة المعرطية المتحددة المتحددة المعرطية المتحددة المعرطية المتحددة المعرطية المتحددة المعرطية المعرطية المعرطية المعرطية المتحددة المعرطية ا

الصفوة الادارية ، هذه الظروف التي تنبع من أبعاد ثلاثــة تحــدد الملامع الاساسية لعملية التنبية (٢) :

تنوية تصديد غيلت أو أصدائه تنوية تمكس أرادة شمب عاتى طويلا من التخلف الانتصادي والاجتباعي والسياسي ، ويقس مر بالظام تجسا الثاني الرهيب بين واقسه وواقسم محتبمات أخرى تبلك القنوة السياسية والنفسج الإجتساعي والزياهيسا

٢ - رفض الواقع الذي تمكست مدخلات العملية التنبوية والذي ماق التنبية عن أن نتحقق فيستا مضى من عقود ما بعد الاستقلال .

٣ — تقديم الحلول التنسيوية الني تحلول اللوخي من هذه المشكلة والشكلة والشي تحلول الني يهدف المساحة والمنطقة الذي يهدف المساحة والمستحدة المستحدة والمستحدة والمستحد

اذن ندور الادارة في الدول النابية اليس مجرد التمامل مع واقسم الحال بل يكبن دورها في رفض هذا الواتع والعبل على تغييره بأسرع ما يمكن .





المستولية الاجتماعية للصفوة الادارية

ومن هنا يبرز البعد الاخلاتي لدور الإدارة في الدول النامية وخاصـــةُ في مجتمعدى موارد محدودة مثل المجتم المرى ، هذا البعد الأخلاقي يتبثلُ في تعاملها مع غايات واهسدائه وليس مجرد واتع تشعر بالحرية في أن نتبله كما هو أو تتركه وتبحث عن غيره ـــ

وانما عليها مسئولية تجاه هذا الواقع لتغييره وتطويره بما يسماعد عملي الاسراع بالتنمية .

ثانياً ــ احاف التنبية الادارية :

حتى أو لم نرفع في التاثر بالنهاذج التنموية المستوحاة من تجربة السدول التى تقدمت مُعلا فســـوف يكون من المنيد حقسا أن نرجسع الى خبسرات الاسلاح والتنبية الادارية في هـــذه الدول (٣) ١ أن قصبة الأميلاء للنبو (في كل من الولايات المتحدة الامريكية والمانيا الفيدرالية وقرنسما وبريطانيا) توضم لناكيف تطسورت الاجهزة الادارية في هذه الدول من نبط يتسم بالحسوبية والفساد والتسلط ، الى انمساط أخرى اكثر موضسوعية واكثر كفــــاءة وأكثــر ديمقراطيـــة . ان الامسلاحات الكبرى في هـــذه الدول كانت تبغى أساسا الوصول الى درجة عالية من الكفاءة تجعل الجهاز الادارى تادرا على تنفيذ اهداف وسياسسات السدولة التى تحسددها السسلطات السياسية .

وحتى في الدول النامية متسد ظهرت أهميسة تحقيق الكفساءة في الحهاز الادارى كبطلب اساسى رغم أختلاف أهداف المجموعتين من الدول (المتندمة والنامية) . فبينما كانت فسايات دول أوروبا الغربية في القرنين الثابن عشر والتاسسيع عثبر هى التوسيسيم الاسستعماري والقسوة العسكرية وامتداد النفوذ السياسي ، عان الغاية الاساسية للمدول النابية في النصف

الثانى من القرن العشرين هي بالتأكيد الاسراع بخطوات التنهية الاجتماعية والاقتصادية ، رغم أن كفاءة الجهاز الإداري كانت شرطها اساسها في الحالتين الاانهافي رأيها أكثر ضرورة والصاحا في اليول النامية طالما أنها تمتهد عليه أساسا في صياغة وتنظبه ومتابعة (واحيانا تنفيذ) الخطط التنموية المطلوبة .

ولايختلف الوضع في مصر كثيرا عنه في أي من الدول النامية الاخرى . فهنذ عام ١٩٥٢ اصبحت قضيية التنمية من التضايا التي باتي ذكرها كثيرا على لسان القادة السياسسيين ، ولقد اتضح من البداية انسه لا بسديل عن الاعتماد على الجهاز الاداري والصفوة الادارية في سبيل تحقيق هذه الفاية .

ومنذ هذا التاريخ تعددت الاصلاحات بقصد الأهد ببيدا الجدارة (بدلا من المصوبية) غابتداء من القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الى انشاءديوان الوظفين ثم معهسد الادارة العلية سئة ١٩٥٤ الى انشاء المهد التومى للادارة العليا سنة ١٩٦١ الى انشاء الجهاز المركزي للتنظيم والادارة مسلم ١٩٦٤ الى استصدار القوانين ٢٦ لسنة ١٩٦٤ و ۸۸ لسنة ۱۹۷۱ و ۷۶ و ۸۶ لسنة 1974 ، كل هـذه الاصلاحات كانت تدور حول فكرة أدخال الضبيانات الكنيلة بتحقيق كفاءة الجهاز الادارى بالمماداة بثلاثة معاير اساسية هي:

(1) الموضوعية:

وهى تعنى أساسا اختفاء الاعتهاد عسلى العـــالتات الشخصيبة او المصوبية في السلوك الاداري ويتبلور معيار الموضوعية اساسسا في مبدأ الجحدارة Menit Princeple الذي يجب أن ينعكس بوضوح في كل السياسات الادارية وسلوك الصنوة الادارية .

(ب) النظرة العليبة:

لعل من الايسر اقتباس نظريات ومبادىء وقوانين الانسساق الادارية المتقدمة لمسياغة وتنظيم الاههساة الادارية في الدول النامية ، ولكن هذا ار، يغلُّم في الارتقاء بكفاءتها لتمسيح عادرة على تحقيق الغايات المقهودة عليها ، انهسا الواجب أن يتعبسق السيستولون في هذه الدول في فهم وتحليل الظواهر الاداريسة المحالسة ومعرقة مدى التأثير المتبسادل بيتهسا وبين البيئة التي تعبل نيها بأيمادها الاجتماعية والانتصادية والسياسسية حتى يمكن تلمس الوسسائل المكنسة أرغم الكفاءة الحتيتبسة والانتاحسة الحقيقية للاجهسزة الإدارية في هسده الدو ل.

(ج) التكامل والتنسيق:

بين حركات أجزاء النسسق الاداري فى اتجاء أيجابي محسسوب ، وكذلك التكامل والتنسيق بين هذا النسسق الادارى وسائر الانساق الاجتمامية والاتتصادية في حركة متناغبة . غبن غير المعتول أن يعمل كل نستق بمفرده في اتجاه يخالف اتجاه الانساق الأخرى دون أن يجمعها هدف وأحسد وحركة واحدة وأيقاع واحد فنظله الادارة لا يعمل بمعزل عن نظهام التعليم ولا بمعزل عن النظام السياسي ، ، النع ، ولكن الى اى حد يمكننا ان نعتبد على هذه المايير ؟ اذا كنا تريد أن نكون واتعيين معلينا ان نقبل بحتيقة ان الموضوعية المللقة (والتي نثزع الغرد من كل انتمساءاته) والنظيرة العلمية النتية (التي تغلل اعتبارات ضعف الطبيعة الانسانية) والتكامل والتنسيق التأميني (اللذين لا بدمان ثفرة في النظام المطبق) ، كلَّها لا توجِد في الواقع ، ولكفنا نسستطيع التمييز بين درجات وجود هـــده المعـــايم في المجوعات المختلفة من الدول ، معلى سبيل المثال فدول المجتمعات الصناعية تستأزم وتتبنى في الاغلب درجــة أكبر

من شم وط الكفاءة مها تثبلاه دول المجتمعات الزراعية ، ولهذا بسدات الدراسات الاجتماعية بمقسابلة هذين النوعين بن المجتمعات وبدأت تسبغ صفات وملامح للمجتمعسات الناميس بصفتها مجتمعات زراعية او ريفية أساسيا ، والمصابح الاساسية المستخدمة في هذه الدراسات مستمدة مدر سحتین تهشیلان ایدیو لودیتین مختلفتين الى حد ما ، المدرسة الاولى تعتبد ملى الفكر المساركسي وترى أن الاسماب الاجتماعية للتخلف ترجب اساسا الى استفلال البلاد المتسدمة للدول التقلفة واستغلال المساطق المتحضرة السلك الاقسال تسحضرا

والدرسيسة الثانية تعتمد على فكر التطوريين المدثين (٤) . The Recent Evolutionists

(ابتداء من ماكس ويبر الى تالكوت بارسسوئز) وائتی تستفیض فی شرح كيفية تفاعل المتفسيرات السياسب والاتتصادية والاجتباعيسة بشكل تطوري يؤدي أما ألى الأسراع بعملية التنبية في بعض الدول أو الأبطاء بها في دول المري ،

اذا كانت غايات النسسق الادارى تتمثل في التيام بكفاءة بدوره الطليمي القائد في التنبيُّة ، وأذا كان عليسه أن يستعين في سبيل التيام بجدية بهذا الدور بمعايم الكفاءة والتي تتبثل كما قلنًا في الموضوعية ، والنظرة العلبية والتكامل والتنسيق نها هي العوامل والاستباب الحقيقية التي مساقت الانساق الإدارية من القيام بهذا الدور وبهذه الكفاءة المطلوبة في الدول النامية وباهى العوابل والاسباب التي أدت الى أزدهار وتقدم الدول التي تقديت غملا وهل يبكن أن نستفيد بتجربتها السابقة في ازالة الموقات أمام كفاءة الاجهزة الادارية في مصر 1 أن ألاجابة السريعة عن طريق استراد الاشكال والهياكل الموجودة في النسنق الاداري الحديث في الدول المتقدية بعدو أنهيا لا تستطيع إن تضمن أن هذه الهياكل الحديثة ستتوى بالوظائف المعددة لها بدلا من الهياكلُ الاجتماعية التقليدية

التدبية التي كان لوجو دها الاثر الإكبر في تخلف هذه الدول ،

ثالثا ــ نقد تكراسات العثبة الإدارة في الدول النامية : __

نتدم هنا تحليلا ونقدا لدراسة يتوم نها ، للاسف ليس مالا من علماء الغرب ولكفه عالم من علمساء الشرق (حيث يعمل ككاتب في الشئون المالبة والادارية في طهران) ورغم هذا نهي لسبت أقل تحيرًا من دراسة علماء الغسرب لتمجيسد النمسوذج الفربي للانساق الادارية وسلوك الصينوة الادارية والإمعان في تقليل شيبان الانساق الادارية ومسلوك المسفوة الادارية العربية (٥) ٠

ويبدأ بيزيشكبور مقاقه بأن المسدير الامريكي يستطيع أن يحسن سياسته الاداريــــة والبيئــــة الإداريـــة واستراتيحياته في الشرق الاوسط بفهم الفرق بين بيئتهم الاداريسة والبياسة الادارية التي يعملون قيها .

ويمكن أن يتحقق هذا الفهم على مستويات ثالث : مستوى الفرد والمجموعة والنظمة ، وفي كل مستوى قارن بين المبرين المربى والامريكي :

(1) على مستوى الفسرد:

١ ... الإساس الابديواوهي:

المبسر المسريي

 ١ ــ انسمان متواكل د ان شاء الله ، ٢ ... الاعتباد على الدين الاسسالمي ٤ ــ ربط الحياة بالعتيدة ،

المدير الامريكسي

 ١ — انسان يبحث عن اسباب العال الطبيعية

٢ - الاعتماد على الذهب الكالفيني

 ٣ – الايمان بالعبالات الخامية والظروف

يتضح من السابق ان بيزيشكبور يرى في المدير المسريي انسانا يستجيب لظروف المياة و هو حدر د قمل لها قطالًا هو مؤمسين بان الله تمالي هو الذي يتحكم في كل صغم ة وكسم ة في حيساته فسأن دور ار ادته الخاصــة بعيد عن أن يحــدد لتقسه اهداقا يتحكم بها قيها يحبطه من بيئته ، وذلك بعكس المسدير الامريكي الذي يؤمن بأن العقيبسدة بعيدة عن شئون الدنيا التي يجب أن نفسر ها بتوانين دنيوية اساسا .

٢ _ التطلعات الشخصية :

المصربي

١ ـــ قدره يرجع الى ارادة سططات أعلى

٢ ـــ غشله يرجم الى اللـــه تعــالى الذي يختبره او يماتبه ، ٣ — يصلى لكى تنحقق آجاله

 إ ــ تصبيه محدد قبل أن يولـــد . عاطفی یمقق اهدافه بالانفمالات

المديسر الامرتكسي

1 - تدره يرجع الى نقسه والعوامل البيئية المعطة به ، ٢ ... اذا غشسل يبحث من اسسباب الفشـــل -

٣ - يكامح ويخطط لكي يحتق آماله. إ ـ نصيبه يحدده هو بكتاحه و آماله ه ــ يتحكم في عواطفه في مواجهــة المواتف الصعبة ،

ويتضح هنا أيضا كيف يسرى بيزيشكيور ان المير العربي انسان سلبى شنعيف التطلعات لايعتبد على الاسلوب الملبي في التخطيط للاهداف



المستولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

ومواجهة المواقف الصبيبعيه ولكته يواجهها بالصلاة والدعاء ويذلأبيترك قدره بين بدى السلطات الأعلى آملا انتجود عليهبالقير وان نمسيهمدد قبل أن يولد وأن يكافح أو يقوم بقطل أهمابي من أجل الوصول الي أعداف محددة واضحة له . وفي النهاية هـو عاطفى وجداني غير موضوعي فسمئ مواجهة مواقف الحياة المنصة .

٣ _ الكانة الشغمب عنة

المدييقر المسريي

 ١ - التأثير التوى الوضع العائلي . . ٢ ــ مكانة الشخص ترجع الى اسرته ٣ - المكانة الاجتماعية تصدد المهنة ٤ - مكاتبة الاسرة قد تحدد الحاكم .

الديسر الامريكسي

 ١ - تأثير الاسرة ينحصر في التنشياة . ٢ - مكانة الشخص ترجع السمسي انحاز اته

٣ -- تتحدد المنة بالتعليم الذي حصل ملينه ، ٤ -- الحاكم يمكن أن يكون أي شخص بعض النظر عن مكانته .

لمل القارق الاساسي (والذيسيق ان اشار اليه هو سليتزوريجز (٦)) بين المدير الامريكي والمدير للمسربي ن الاخير يعتمد كثيرا على علاتساته الشخصية والماثلية في الوصول الي منصبه وفي التيام بمهام هذا المنسب بينما يصل المدير الامريكي الى مكانته عن طريق تعليمه وكفاءاته الشنخصية وأنجازاته للخاصة . ولايمكن كمسم قلفا من قبل اغفال التأثير الكبيسي

الؤسنهة اجتماعية اساسية كالاسرة ف القينسام بكثير من الوطسائف الاجتماعية والمساسية والاقتصادية ريسا لتقص كفاءة المؤسمسات الاخرى في تعويض الدور التقليسدي القديم للأسرة أن هذا السبيل •

3 — الرضا بالواقع وضعف التصيديد والابتكييسار:

المصر المسريي

1 - الرضا بالواقع وعدم قدرته على فهم كيفية تفييره الآنه يتعامل مسنع ثقافات اکبر منه . ٢ -- مسحالم لايسمى للتقيير المنيف ٣ - لن يغير الا أذا لم يكن هناك منه

المديسر الامريكسي

١ _ القضول ومعاولة فهم وجدولةكل الحقائق المعطة بـــه ، ٢ -- عدواني ريسمي للاحسن ، ٣ - حب التغيير والتجربة والتجديد.

ان الاحساس بالعجز في مواجهـــة متغيرات البيئة المصيطة يؤدى بالمدير العربى الى الانتناع بالوضع التسائم دون مظاولة جادة التغيير عما لسن يهتم كشيرا بالنائير السدى يمكن ان بمارسيه في التغيير الي الاحبين طالمًا أنه لا يدري على وجه التصديد ما يمكن أن يترتب على ذلك من ردود انمال في هذه البيئة ولذلك يتنسم بالحانظة على الوضع القائم بينهسآ نجد أن المدير الامريكي يحب التجديد ولايخاف من التجربة فهو يشعر فسي

داخله باحساسات التمدى التي

تدفعه الى الفضيول والتطلم لمرفة ننائج التجديد والابتكار .

: _ الارام والتعقسائق :

المديسر العربي

 ١ - مستعد إلبداء رأيه الشخصى في ای بوشوع . ٢ - رأيه غير موضوعي متأثر بالحالة

الشخصية وبالموضوع ذاته . ٣ - يتمسك برايه بغير مبرر .

المديكسي الامريكسي

١ -- لايبدى الراي الا في موضوع

٢ ـــرأيه موضوعي لايتكون الابعـــد دراسة علمية وتجربية . ٣ - قد يغير رايه كلما زاد اطللامه مسلى حقسائق التفسير التكثولوجي السريع .

يعتبر الكاتب أن المنهاج العلمي في التفكير هسو سبسهة خاصية بالدير الامريكي الذي يتحصدث بالحقائق وليس بالانطباء الشخمية الغابضة وهذا هو بنا يؤدي الى دقة ونجاح الانصالات في الادارة الامريكية. والى انتشسار نسوع من المناسسة ألموضومية فكلما كاتت هنساك حتائق أكثر كلما تمكن المناهس من رسس سياسات واستراتيجيات اكثر فعالية بينما نجد أن المدير المسربي الذي يعتمد على الملاقات الشخمبية نسي نجلمه لاتهمه المقائق والارقام كثيراً ؟ بقدر ما يهمه رأى السلطة العليا قيه وانطباعها عثه ٠

٦ .. الضيعف والإستقلالية :

المعيسر المسريي

ا الضعف مصدر للقوة « التحلب

المنافسة 4 ء

٢ ــ الخوف من الحسسد .
 ٣ ــ الحنسو على الضعيف واعطساء ميزات له وكرة اللوى والخوف منسه وابمساده .

المبدير الامريكي

١ ــ لايتظاهر بالضعف .
 ٢ ــ مدم الاعتقاد في الحسد .

٢ - عدم الاعتماد في التحد •
 ٣ - يحاول أن يبدو قويا حتى ينال احترام الجميع وتقديرهم •

الملـــاهرة المجيبــة في راي بيزيشكبور هي ان يكون التظـاهر بالضعف مصدر للقوة في المدير العربي ويعطى مثالا لذلك بانه في احسدي البسلاد العربيسة قان بعض المتيرين المتساويين في المكاثة قرروا عقمصد اجتماعات اسبوعية في مكتب كل منهم بدوره على التسوالي حتى ينسستوأ المبل بينهم ويكون المضيف في كل مرة هو رئيس الْجِلسةوبعد عدة اجتماعات اصبب احدهم بازمة قلبية ربعد شفائه تقرر أن تعقد الاجتباعات في مكتبسه دائما حتى لايصاب بالارهاق ، وهكذا أمسيح هسو الرئيس الدائم لسكل الاجتباعات التنسيتية التي تلت ذلك. وهكذا زادت سلطاته بقضل ضعفه ، ويحدث مكس ذلك في البيئة الأمريكية حيث يلجأ المديرون الى الرياضـــة المنتظمة وصبيغ الشيعر والادوية المنشطة عتى يبدوا انشط واقوى وأكثر شبابا في فكرهم على الاقل •

٧ _ الثقــة مقابل الشـــك :

المنيسر العسريى

ــ الشك في نوايا كل الاشخاص مها يؤشر في اللوائح والإجسراءات التي تفسرج معقدة ، ٢ ــ سرعة تغير القيادات نجعل كــل شيء غير واضح وغير مستقر فيزيسد من عــدم الفتــة .

المعيسر الامريكسي

إ -- افتراض الثقة في كل الاشخاص
 ألى أن يثبت المعكس مها يسهل الإجراءات .
 الحراءات الله أنه ما الإم المات

الجراءات . ٢ - أسستقرار اللوائح والاجراءات حتى لو تغير الاشخاص مما يجعلها مصدر ثبته والهشنقه .

المادير العربي مدير انعطال لإستيد كثير أعلى الحكوم والتوجيعة في والرأي المستجدة والتوجيعة في والن المستجدة والتي والتيجيعة في والن الانحداد الانحداد والتيجيعة والمستجدة المستجدة المستجدة المستجدة المستجدة المستجدة والمستجدة المستجدة المستجدة المستجدة المستجدة والمستجدة المستجدة المست

٨ ــ دور الاسرة :

المديسر المسريي

إ ــ نظام الاسرة المبتدة حيث نفسود
 الوالد وسيطرته ،
 ٢ ــ اعترام السنن .

٣ -- تيسمام الاسرة بادوار دينيسسة واقتصادية وتعليمية و ١٠ الخ .

المديسر الامريكسي

١ — الاسرة الصغيرة — عدم التأثر
 بنفوذ الوالد .

 ٢ ــ تلة الاعتباد على الاسرة.
 ٣ ــ تيام الاسرة بالتنشئة نقط وترك
 الادوار الاخـــــرى للمؤسسات المخصصة.

يمتبر بيزشكبور ان هيسكل الاسرة ودورها في الشرق العربي لسم يتغير

كثير أمنذ قرون طويلة - أبا في المجتمع الامريكي فرغم أنسه بسدا بالاسرة التصلية ولونيا تصويل ولا التصلية ولينانية على ولكن المجتمع المجاوز المجتمعة المجتمعة

(ب) مستوى الجماعــــة :

(١) التعاون والتنافس:

الجماعة العربيسة

للحصول على التعاون ، ٣ — الاعتباد على التفاعل اللفظى عن طريق النكات والقشات ، ٤ — انتشار الشائعات لعدم اللتسة ٤ .

فى الحكومة ، ٥ -- انتشار التفاعات القردية والصراعات الشخصية في الجماعة .

الجماعسة الامريكيسة

 المبل الجماعي تطوعي يعتبد على الاسلوبين الرسمي و فسير الرسمي .

٢ ـــ التنافس التعاونى يؤدى السى
 انجاز اعلى .
 ٣ ــ الحوار الجاد في مسائل متسيرة

 ٣ ـــ اللحوار الجاد في مسائل مئسيرة للجـــدل ،

0

المشولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

إ ــ الدتة في البيانات والاعتماد على
 الارتام والحقائق .
 م ــ المدراع يتم بين الجمــــاعات والالمكار التي تبثلها هذه الجماعات .

أن قضاء القرد الامريكي وقتا مع اعضاء جماعات العمل اطـــول من الوقت الذي يقضيه سع اسرته يجعله يمتهد على هذه الجهاعات في كثهم ون الإشماعات القيسسية والاحتماعية ويميل الى التعاون البناء ممها والسي العمل الجماعي التطوعي _ بينمسا القرد العربي في تفاعله مم اقسسراد جماعات الممل التي تد تكون المتدادا للعصبيات العائلية فاته لايتعاون مع آخرين الا اذا غرض مليه هذا التعاون وهسدا يؤدى الى رغبة كل فرد في المجبوعة في الانتصار لاسرته وعائلته وعصبيته واصدتائه مسا يجمسل التنافس داخل الجباعة نفسها على مراكز التوة بينما تتمامتك جماع العمل الأمريكية في مواحهة الحماعات الحماعة لبست له انتباءات هسلمة أخرى خارج هذه الصامة ، ولذلك بكون التنافس بين الحماعات وبعضها البعض وليس بين الأفراد دلفسل الجماعة ٤ وهذا يؤدي بالطبع السي سهولة المسسل الجماعي في أمريكا وصعوبته في الشرق العربي خاصعة أذا كان هذا العمل عملا تطوعنا غير رسمى ، وهو ماينمكس في انصدام الجماعات التطوعية التي تهتم بالممل الجماعي مثل الاهتمام بالبيئة وترشيد الاستهلاك والعمل النقابي ٥٠٠ الخ ،

٢ ـ قيادة الجهاعة :

المديسر المسريي

المائظر للتيادة على انها تعتبد على بث الحماس والعاطفة بين التابعين .

٢ - بدون قائد لاتحقىق المجموعة المجازات ،
 ٣ - القادة لايفسلون بين القضايا والاشخاص مما لايسمح بالمعارضة أو الحدوار .

المديسر الامريكسي

ينظر للتبادة على انها تعقيد الما لمكتبة والخبرة والتحليل العلمي
 للاجور - هذا المناب النفسوج والتعلون المكتبة لا تنظيم المكتبة المناب المكتبة المناب المكتبة المناب المكتبة المناب المكتبة المناب المكتبة المناب المكتبة المسلم المكتبة المسلم المكتبة المسلم المناب المكار

على وتو بيون مد له ويسن الافكار والاشخاص مها يسسمح بالاعتراض والدوار والدوار و

ان اعتماد التيادة في العالم العربي على ما يسمى بالقدرات الكاريزمانية او ألمهمسة التي تبث الحبساس في التابعين يجمل القائد أقرب إلى الزميم المظيم الذي لايتوفر في الدولة الأعدد محدود منه ، وربما لايتوفر مسملي الاطلاق الا في فترات تاريخية محدودة بينما تحتاج قيادة مئات المنظمات المكومية ومنظمات الاعمال فلي الان من القسادة سوهسندا هسو سبب الاحساس بالفراغ الكبير في الخبسرة الادارية رغم انتثمار معساهد التعليم الادارية في دول المسالم المسربي . والنظرة للى القائد بهذا الشكل تمعل الحوار الاجتماعي البناء فسير موجود خاصة حين يخلط القائد بين الاشخاص والتضايا فالشخص تديكون مسسلي درجة عظيمة من الكفاءة والاخسلامي للخطة ولكن طالما أن رآيه يختلف عي بعض السائل عن رأي القائد مائسة سيعتبره اقل ولاء من المتفقين معه في

الراي . والمشكلة في تصورنا ليمنت مشكلة القائد ولكن لهسا بعسد آخسر يتعلق

بالتابعين الذين تعودوا منذ بدة طويلة من هذا الأسلوب فاصبوط اتـــل واهتيا بمبارضة القادة مهما اختلاء أو المبارضة القادة والمستودا المادة القيادة وتبلقها في سبيل بتبت فضبها والحصول عــلي مزايسا رفساءها، مزايسا رفساءها، مزايسا رفساءها،

٣ ــ تحديد عضوية الجهاعة :

الفسرد المسريي

١ ــ تقاثر بمكانته الاجتماعية فهـــو يبحث عن الجماعة التى تهده بالتأثير والمؤدو والمركسز الإجتماعي المتميز .

الفسرد الأمريكسي

 الاعتباد على اسباب اقتصادية واجتباعية ونفسية للالتماق .

ويذكر بوزيشكيور أن الأفراد قسم المجتبع الصحري قسد يحصلون على المرق منسبط الشرة ومسجون أغنياء فيبعثون من القبا التربية ومستن مركزهم الاجتباعي ونفوذهم الصياسي ليحوا أحكاسيم وثرواتهم ، من المضسوبية في جياعات لاسسباب عندا المضابية عند تكون أسبابا علية أو ومينية بعقة أو ترنيبة بعقة الورقية علية المسببابا علية أو ترنيبة بعقة أو ترنيبة أو ترن

(۾) على مستوى التنظيم :

١ ــ الهيكل والوظائف :

في البيئسة العربيسة

أ -- الهدف والغرض يتغير بتفسير
 التهدة .

٢ - الهيكل معستورد ولكن لا تتم
 الوظائف طبقا له مالنظه تتكيف
 وتتغير تبعا لتغير اشخاص القادة •

" نبط القيادة والتوجيه تسلطى .
 الاعتباد على شخصية القسائد

التسلطى لتوقيق الانجازات . ٥ ــ اللوم يقع على الرئيس وحسده في حالة الفشسل .

في البيئة الامريكية

 الهدف أو الغرض ثابت حتى لو تغير التسادة .

إلالتزام بالمدخل الموضوصيي
 للتنظيم (ويبر) حيث يبدأ بالتنظيم ثم
 الإشخاص الذين يجب أن يتوافقوا
 مع التنظيم مهما كانت اهمية دورهم
 القسادي ،

٣ ــ نبط القيادة والتوجيه يعتسب ما الاقتاع والتعاون الاختياري للمرؤوسين .

إ ــ الاعتماد على فريق العمســـل
 وسياسات المنظمة لتحقيق الاهــدان
 والانجازات .

اللوم قد يقع على السياسات ف
 حالة مشل المنظمة .

ان مبادىء المتنظيم الادارى المثالي لملكس ويبر تطبق في الادارة الامريكية حيث نجد أن التنظيم يبدأ بتحــــديد الاهداف والوظائف ثم يتم البحث من الاشخاص اللازمين للقيام بهــــده الوظائف لتحتيق الاهداف الثابتة التي لانتغير لمجرد تغير شخص القائسسد بينما في الادارة العربيسة يمتمسد التنظيم كله على شخص القائد الذي يفسرض سنسطوته على التابعين حتى يستطيع ان يحقق أي أنجازات والا فاته ان يستطيع ان يحصل مسلى تماونهم الاختياري لتحقيق الاتجازات ويترتب على هذا أن اللوم يقع عليسه وحده اذا تعرضت المنظمة لآرس ويظن خبراء الاصلاح أو القيسادات السياسية ان مجرد تغيير شخص المقائد كفيل بالخروج من الازمة .

٢ ــ الــــــولاد:

. في الادارة المربيــــة

الاختيار للمنامب يعتبد على الولاء اكثر من الكفاءة .
 الولاء لشخص الرئيس الذي

آ — الولاء لتسخص الرئيس السدى يستد المرؤوس ويستند الى ولائه لمزيد من قوله . ٣ — الكلساءة المصيفة تمتهد على الولاء فنترتي بسرعة اكبر من الكماءة

في الإدارة الإمريكيسة

التوية .

الاختيار للمناصب يعتبد مسلى الكناءة .
 الولاء للمنظمة وليس للاشخاص ؟ — الولاء للمنطبة وليس للاشخاص المناسبة على المناسبة المناسبة

ان الحير الامريكي في راى الؤلك المنتقد المنتقد الشخصية فهو مجتسد على ولام واخلاسة المروسية المنتقد وينظي عمل علما المنتقد وينظي عمل المنتقد وينظي المنتقد وينظي المنتقد وينظي المنتقد وينظي المنتقد وينظي المنتقد وينظي المنتقد والمنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد والمنتقد والمنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد والمنتقد المنتقد ا

٢ — المسلطة والمساطة :

في الادارة العربيسة

 السلطة التعوض من الرئيس الذي يسأل مرؤوسسيه عسن تحقيق النتائج .
 الكاف الفيد الدادة المناف المنا

٢ - آلياخذ المرؤوس الباداة للعمل
 الا اذا كلف بذلك من رئيسه .

في الادارة الامريكية :

 ١ --- هين يسأل الرئيس مرؤوسسيه
 عن نتائج غاته يغوض لهم المسلطة اللازمة .

سروب . ٢ - ياخذ المرؤرسون المباداة طالما ان لديهم تعودا على العمل في ظهل سلطات مفوضة .

تتدفق في راى الكتاب في جيست تتدفق في راى الكتاب في جيسسج مسدويات اللانظيم في المنظمة الإمريكية نتيجة تعويض المسلطة والتعود مسلي المبادأة بينها الفسوف من المساطة المبادأة بينها الفسوف من المساطة والإنكار في المنطقة بموق المسادة والإنكار في المنظمة المعربيسة.

3 _ القواعد والإعضاء :

في الإدارة العربيـــة

إ - لايعترف الرئيس الجديد بمسا
 تبله من اجراءات .
 إ - الإجراءات والقواعد مرحليسسة .

مؤتسسة . ٣ ــ تتغير التواعد والاجراءات بتغير التادة أو حتى لجرد حالاتهم النفسية

في الادارة الامريكيسية

 ا -- تستقر القواعد والإجراءات مما يسمح بالتركيز على أتخاذ القرارات للمستقبل .

۲ ــ طالب استقرت القواعب والاجراءات فهى تحترم الى أن تنفير لتطوير العبل .

ان الروتين سلاح ذو حدين نهسو اما وسيلة للتهرب من اتخاذ القرارات وتعطيل بعض الاعبال التي لايريد الرئيس ان يتخذ فيها قرارا حاسما ٤



وهو ما يحدث في الادارة العربية أو هو وسيلة لتنظيم الفشاط اليومي وترتيبه بحيث يتفرغ ذهن الرئيس للتفكي في حسل مشسائل استر اليجية تتمسلق بالمستقبل وهو ما اسفر اليجية تتمسلق الاستقبال وهو ما اسفر اليجية تتمسلق الديسسر

رابعــا: البعد الإجتباعي: في دور الصفوة الإدارية في تحقيــــــق معايي كفاءة النبيق الإداري:

من الواضميح من اسمستعراض الدراسات السابقة أن هذاك أتجاها لدى مفكري الدول المنقدسة تحسيو محاولة مهم البيئة الادارية في السدول النامية ولكن تحليلهم لهذه البيئة لسم يمتد الى اكثر من مجسرد تشميخيص المعلل و التشكيك في تدرة المجتمسة العربى والانسسان العربى على الخروج من دائرة التخلف ، بل وينتمي بالتولّ بأن المدير الامريسكي الذي يريسد ان ينجح مشروعه في العالم العربي يجب أن يقهم هذه البيئة المربية وتسسيم المرادهأ وكيف تثعكس عسلى ادارته البيئة في تحقيق أكبر عائد وليس مسن أجل التغير أو النهوض بهذه البيئة . أن هذه الدر اسات قد قدمت لنـــــا بلا شك تشخيصا لكثير من العلل

المتشابكة التي ادت الى تخلف السالم

المثالث وملينا أن اردنا علاجا الهدف المثالث نبدا بالاعتراف بها ، وها للهدف النبو والكفاس برنفش هذا العراض التخلف – راكن مذا لايمش أن نظال التخلف – راكن مذا لايمش أن نظال نتحسر على ماتحن ميه من واقع اليسم لحون محاولة الوصول الى علاج لهذا الواتح ، يعيب أن يتحاب الإعتراف معذا ما العالم من من الماتحان الإعتراف معذا العالم من ما العمل معيد الماتحان معذا العالم من ما العمل معيد الماتحان معذا العالم من ما العمل معيد الماتحان معذا العمل من ما العمل معيد الماتحان من العمل معيد الماتحان معذا العمل من ما العمل معيد الماتحان من من العمل معيد الماتحان معذا العمل من من العمل معيد الماتحان العمل الع

أورهذا أمو ما قصله بعض المكرين المرين مسسواة في مدارس الفكر الإجتباحيي ، بال دراسة المكسود محبود الكردي من التنقلف ويشكلات المجتمع المصري (١٧) و التي حقل فيها الملاحة بين الإبساد الديبوجر البية والانتصادية والتقافية ونسق القسيم السائد في المجتمع ، ومثال بنضا

دراسة الدكتور محيد الجوهري حول علم الاجتباع وتضمايا التنبية اسمي علم الجناب و المثانية على المثانية على المثانية على المثانية على المثانية على المثانية الم

كذلك هناك دراسات ادارية هسول اسباب النخلف الادارى مثل دراسة متحول متحول ملي السلمي والتي يتناول ليها الاساس السلوكي لعبسوب الادارة المسروب الادارة كما ينظهس في الجسسدول الشائي :

عيوب الادارة المصرية كمسسسا يراها المديرون بالقطاع العام (٩)

العيسب الادارى
الشوف من المسئولية تملق الرؤساء ومعاولة ارضائهم حتى على حسناب المسلحة العامة .
حتى على حسنها المستحد العاهد . ـ عدم الالتجاء الى التخطيط ـ تضارب السلطات والاغتصاصات ـ تفلب النظرة الشخصية والمسد
عن الوضوعية في اتخاذ القرارات - ـــ غدم اجراء البحوث كاسياس لرسم ـــ سياسات ويرامج المعل ،
_ جبود التنظيم وعدم تطوره _ تظف اساليب الرقابة والمتابعة . _ عدم تحديد الإعداف بوضوح
_ تصور البيانات والمعلومات .

ولا نفسى كتابات الكتاب في الادارة العلمة والاصلاح الادارى (١٠٠) ورقام أن الكتابات في الادارة المسابة والمسلوك التنظيمي قد حاولت أن

تممى الى أبعد من مجرد التشخيص وذلك بحاولة وصف العلاج ولكنها لسم تكن بالمسق الكافي لسكي ترسم تتجاها محددا واضحا لفعل الصفوة

الادارية لتمكينها من القيام بدورها النعال ، نقن دراسة دكتور على السطمي

يقدم الصفات السلوكية للمديـــــسر الفعــال مشل :

ـــ توقر درجة عالية من الرغبـــة فى المنداركة والانخراط فى العمـــل .

... توفر درجة عالية من الرغبة فسي الانتهــــاء .

- توفر درجة عالية من الرغبة مسى التدرة على تصمل المضاطر .

الى آخر الصفات التي تعمها والتي يمكن أن تعتبر نوعا من النصب الع العامة لكافة المديرين في أي مكان ،

كذلك الدراسة التحليلية القيدة لإنطاط للديرين التي تدمها الفكور مسيد الهوري (١٦٠) عشها الفكور مسيد الموادل المناطقة على المساورة على المساورة المثان المناطقة المناطقة عند من هذا المناطقة عند من هذا المناطقة عند عند من المطلبات التسييد والفلساة و التنافقة به هي من المطلبات التسيير ما تدور حولها وتحاول التعالى مها المناطقة ال

وكانت تنبية هذا الاجماء الاداري ال التجاء الاداري ان تلبت حداولات متعددة لتنبيق المدال المسلم الاداري ولكن للاسك الاداري ولكن للاسك المداري المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المدال المسلم المادار والمسلم المادار المسلم المادارين عام 1940 ولنهمة المؤمن المدارة خلق نقال المسلم والكام المادارين عام 1940 كانت بهسمنة المادارين عام 1940 كانت بهسمنة المادارية تجعج الان المتعلق هداين وسيطين هما:

 اعطاء نيساذج التقدم الاداري لوصف النسق الاداري في بعض الدول المتقدمة بكل ما يحمله من ميسسادي،

ونظريات هي أترب لواقع السيدول المتقدمة نقسها وانعكاس لتفاعل هذا النسق مع البيئة المحيطة بسه .

The state of the s

٢ — محاولة التشخيص مشكلات النسق الادارى في مصر (مطلة اسى الشكوى من العيوب التي تمسوق ماملية هذا النسق عن تحقيق أهدامه التشوية) .

و لكن هذه الماولات لم تمض لابعد من هذين الهدفين الوسمطين ولم تقترب من الهدف النهائي الخاص بضطق مبقوة ادارية قادرة على التأثم فيم الانساق الاجتماعيسة والسياسية والاقتصادية لتحقيق الاهداف التنهوية الرجوة منها ، حتى حسركة الادارة بالإهداف التي ظن الكثيرون أن لهب قدرة سحرية على تفيير الانمساط السلوكية للمنفوة الادارية لتمسبح أكثر مُعَالِية في تحتيق اهدائها ، ألا انها لم تؤت بثمارها الرجوة لان قيم المتمع والبيئة الميطة به كانت من التماسك والثبات بحيث مطلت فاعلية هذا الاسلوب ، وهي الحقيقة التسي تغافل عنها القائبون بتطبيق حسركة الإدارة بالإهداف التي كان كسسل ما مايعنيها (كأي حركة سابقة للاصلاح الإداري) هو أن يتعليل النبيق الادارى مع مسلمات الواقع الاجتماعي الاجتماعي السائد والانساق الميطة بالادارة بحيث تحصل على لكبر عائد ممكن دون النظر الى امكانية التغيير الاجتماعي مقترضة أن هسذا التغيير الاحتماعي سبكون نتيجة حتمية لتغير انماط السلوك الاداري في الجنمسم وليس سببا لــه ،

التكون المرون هو تبه أنساؤه التكون المرون هو تبه أنساؤه أنساؤه أنساؤه وراء طلاً الوجه من القدى الفحرة المرابط المرابط

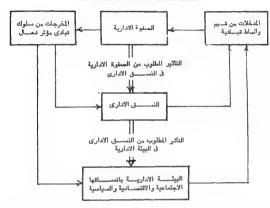
أن الاعتراف بالرض والاجتهاد في تشخيصه هو بلا شك الخطوة الاولى على طريق الشفاء ، ولكنه وحسيده لايكفى . واذأ كانت الدراســــــات الاحتمامية والإدارية أتتهت الي أن الداء يكمن في المتقاد المعايير الثلاثية التي تحقيق ثبرط الكفاءة للتمسيق الاداري (المفسوعية والنظبرة العليبة والتكابل بين حركة النسيق الاداري واتجاه نسق التيم الاجتماعية وساثر الانساق الاقتمسادية والسياسية الموجودة في البيثة)) فاقه يجب العمل على بث هـــذه المعـــايير والتبسك بها عند تقويم مدى نجهاح أدارة أي مُشروع من مُصاريع التنمية كما أساقنا ،

والخلاصة اذن أنه لابد من حسركة جماعية جادة واعية هادفة مقصسودة لتحقيق هـــده المعابير في النســـــق الاداري الموجود ، فلا يجب أن تكفي الصفرة الإدارية بالتسليم بأن البيئسة الإدارية تفتقد هذه المعايس وتتعسامل معها على هذا الإنساس ، ولايكتفي كل غسرد غيهسا بتوغير هسده المعايير في سهلا) ولكن يجب أن تمسل الصفوة الادارية بارادة جماعية ووعى بأهمية السلوك في البيئة الادارية التي يعملون يها ، فهذا هو الإمسل الوحيسد في الوصول بالنسق للفعالية التي تمكله من القيام بكفاءة بدوره التثموي الذي لاغنى عنه لاي دولة نامية .



السئولية الاجتماعية للصفوة الإدارية

ولعل الشكل التالي بوضح هييذه الفكرة:



وانحاول تيما يلي باختصار شديد ان نوضح أبعساد هسذه القكرة وكيفيسة

تحقيقها : ___ (أ) كون الحركة حيامية وهادئية يعنى العنكية بنحتيق الخطه تبن

التاليتين: __

١ -- أن نبدأ بحصر من تشمله هذه الحركة : أي نحاول الإجسابة مسلى التساؤل المخاص بالمقصود بالصيفوة الادارية ، سل تعنى بهم شماغلو درجية مالية معتنية _أم شياغلو مناصب ادارية مصدة أا وتقترح مبدئيا أن يكونوا شساغلي وظائف الستوى الاول نما اعلى ممن يكونوا مسئولين عن مستوى تنظيمي يقدر

بمستوى ادارة عامسة عسلي الاقل .

ونتترح أن يعسد دليسل باسسمائهم ووظائمهم ونطاق مسئوليتهم وتأثيرهم

٢ -- هٰذه الحركة يجب أن تكسون هادغة بمعنى ان تهتم ليس بصعفات هؤلاء السديرين ولكن بأخلاتياتهم - المهنية - فيجب أن يوضسم اطار لاخلاتي مهنية الادارة تهياها كأخلاتيات مهنة الطب أو المحلماه أه المحاسبة . . . الخ . وأهم تلك الاخلاقيات في تصورنا هي الأحساس العميق بالمسئولية تجساه بث القيم التنموية في المجتمع ، فدرجسة معرفة أو مهارة هؤلاء السيرين لا تهمنا بقدر ما يهمنا اتجاهاتهم الايجلبية نحو البيئة التي يعملون بها _ تلك الاتح_اهات التي تقوم على التحمس لمايير الكفاءة

إ الموضوعية _ النظرة العلمية _ التكامل و التسسق) .

(ب) الا يكتفى هــؤلاء المديرون بالموقف السلبى تجاه الإيعاد والبيثة التي تحيطهم والني يرون انها تموق التنمية غيتماملون ممها وكاثها من المطيات التي تستعمى على التغيير ؟ أو كأنها ملامح لبيئة لا يعنيهم من امرها الا استفلالها في تحتيق أكبر عائد ممكن بأتل تكلفة ، ولكن يجب أن يشمروا أن جِزَءا هاما من أهداتهم هو العمل على تهيئة هذه البيئة لعمليات التنهية السريمة بأبمبادها المختلفة ، تلك التهيئة التي تتطلب منهم مياشرة تأثيرا ايجابيا على هذه البيئة بغرض تغيم ها لاتلحة الفرمسة لدورة اكثر

الهوامش والتطيقات * •

of economic growth, New York: the Free Press, 1969.

Riggs, F.W., Administration in developing countries: Boston, Houghton Mifflin Co., 1964.

 ۷ - المشر مرجع د * محمود السكردى -التخلف ومشكلات الجتمع الممرى: القاهرة ، دار المعارف ، ۱۹۷۹ *

 ٨ - انظر مؤلف د ٠ محمد الجوهرى ، علم الاجتماع وقضايا التلمية في العالم الثالث ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٨ ٠

٩ – أرجع الى كانب د • على السلمى . السلوف التلاقيمي : الكامرة الكتاب الجامعي، مطبعة جامعة القامرة ، ١٩٨٠ ، القصل التائي على د التحليل اللاكاري القصل التائي على د التحليل الالاوي القلسكات الإدارة المصرية • هي ١٣٦١ و.

10 ــ انظر على سبيل القسمال لا الحصر الرجعين التاليين :

صده المصدرشيد، نظرية الادارة الدامة ، المحلمة الادارية في المجهاز الادارى سالطبعة المثانية القساهرة : دار المفهضة العربية ، 1997 -

ه عبد الكريم برويش ود • ليلى تكلا ،
 أصول الادارة العامة ، الطبعـــــة الثانية ،
 مكتبة التجلو المحرية ، ١٩٧٦ •

۱۹ - النظر مرجع د * بسيد الهسوارى ، الزيارة الثانية الى المدير المعال ، دراسة تحليلية الانماط المديرين : القاهرة مكتبسة عين شعص ۱۹۸۷ . ١ _ الكل دراسة المؤلف باللغة القرنمية :

M.S. HAMZAWI; Les politiques de pesonnel, Une Stratégie de la réforme administrative dans les pays en vole de développement. Paris: Université Paris IX Dauphine, 1980.

Ibid., ch. r., Sec. 2. _ Y

C.F. Bourdois, Jean Patrick; La réforme administrative dans la révue générale d'administration 1878-1928, Paris: Press Universitaire de France, 1975.

C.F. Parsons; Talcott & E.A. Shils: Towards & General theory of action; Massachusetts Cambridge University Press, 1951.

... \$

C.F. Pezeshkpur, changiz; Challenges to management in the Arab World, Business Horizons, August, 1978. pp. 47-55.

٧ - الخلر دراسة هوسليلا عن الجحوائب الاجتماعية غلامية الاقتصادية وكذلك دراسة ريجز عن الدارة في المحدول الناميسة في الرجمين التافين :

Hoslitz, B.F., Sociological aspects

نقاء من مدخلاتها الى النسق الادارى حتى يبكّن فى كل دورة جسديدة زيادة كماءة وفعالية هذا النسق .

(ج) الا يكتفي بأن بيحث كل فرد من افراد هذه الصفوة مسلى تحقيق شرط الكهاءة (بيمياس و الثلاثة) لتفسيه فقط ، فلا يكفي أن يكون هسو موضموعيا وعلمي التفكسير ومتكامل النظرة ؛ وانها بحب أن تكون قضيعة التنبية جسزءا هاما من ايديولوجياته بحيث نتيس مدى تحقيقه لدوره بمدى تجاحه في بث هذه المعابير بين من يملك التأثير فيهم ويخاصة الماملون معه ، والا وجدنا أنفسنا بعيدين عن الاتجاه الذي يجب ان تأخذه عملية التطبيسم الاجتماعي ببث وتدعيم اللتيم الايجابية المامية للنمو ، قلو أن كل قرد أكتفي بالتبسك بهذه القيم بينه وبين نفسسه فقط لترك السبادة بالكابل لتفساعل ولتأثم شم التخلف لتبارس دورا أكبر في البيئة الإدارية ، وقد تكون هـــده التوصية مبعبة التحتيق على كل غرد على حبدة ، ولكن اذا تمت في أطار جماعي كما أسلفنا فقد يتيسر نوعمن التفاءل الاجتهامي الذي يدعم حسركة التنبية ويضبن لها الاستبرار . (د) وأخيرا يجب أن يكون هـــذا الدور الاخلاقي للمديرين هو الاستاس لاغتيار وتنهية وتقدير انحاز المسفوة الاداريسة المسابق حصرها وهسو الاساس للحوار والتفاعل والتنسسيق بين هؤلاء المدرين سواء في تجمعاتهم

يميلون بها، أن هذا هو السبيل الوحيد لما أن هذا هو السبيل الوحيد لما الادارة في أي الادارة في أي التجير المراجعة أخرى أو لوجه بـ آلات هذي أن التبي الأدي ينتظر من في واجهة القدل المسالي المسالية الذي يقال من شدرة هذه الادارة على للقبسلم بسهورها في المسالية والاستمادية والمسلمية التي تعبر بحق تضية حياة أو موت بالنسية بحية تشية حياة أو موت بالنسية المنواة إلادارى والسياسي في هسدة النول.

ومؤتمر اتهمونشراتهم أو قالسياسات

التى توضع بواسطتهم للمنظمات التى



سوف نتعرض في هـــذا السحث المفتص اليآهمية المخل البيئي في سراسة علم الإدارة العامة (١) مركزين فقط على البيلة السياسية محاولين التاكيد على الفرضية التي ننطلق منها في هسدًا البحث والتي تقول : أن علم السياسية التقليدي و الَّذَى يَنْطُلق أَسَاساً مِن فرضيات Postulates and parties والتي تتجسد في شيكل الدساتم السياسبة ومن ثم يهتم بالمؤسسات السياسية الرسبية وعلم الغصل بين السنطان ، لا يكفي التمسرف على مااطلقنا عليه انبينة السياسية للادارة العسابة ولكن الامر يتطلب محاولة التعرف عسلي السسلوك الحقيقي للنظام وسلوك كل نظام داخل Subsystem النظسام السسياس ككل بمعنى Syestem

اننا بهذه الغرضية نتفق ومدخل العالم Bluhm والذي يؤكد على ان مصمطلحي السحولة والقانون يتصامل معها بعض العلماء ٤ وكانهما لم ينهما المبيريقيا Empirically

ولكن تجريدي (٢) Abstract (٢) دولية دولية التقاعلات الإجتباعية التقاعلات الإجتباعية التقييم التقييم التقييم التعرف الإجبيريق عسلي التعرف المسلطات يكنن في التعرف على المعلسات التي ينتج عنها توزيع ومجارسة السلطة وهما في التهاية أب علم السياسة .

وقي معالدتنا ألهذا المؤسوع وقي معالدتنا أله المهام المعالدة المؤسسات التظرية العامة التنظرية العامة والتي تعامل الأسساسية وهي التعاملية المتعاملة المعالدة والمناسسات التعاملية التعامل المتعاملية المتعاملة المعاملة المع

سابقة الذكر ،



۲ ــ المدخل البيئي Environmental Approach

الاجتباعية ؛ The System of Social Interaction والتي نبني عليها مفهومنا للبدخل البيثي ، ومن هذا المههوم يمكن لذا أن نؤكد

ومن هذا المهوم يمكن لنا أن نؤكد ومن هذا المهوم يمكن لنا أن نؤكد ان نموذج (٧) Max Weber (١/ والضاصي بالملائلة الاجتباعية وأنباط السلولة الرشيد لا يخدمنا في تأميل مفهر المناسبة للمصالم و Paretoo (٨) ويصالحته الخاصة بتسوازن النظام ويصالحته الخاصة بتسوازن النظام الايتباعية .

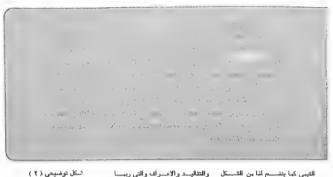
و أننانعد أن لحداث العالم وأننانعد أن لحداث العالم والمخاصة بالنظرة البها داخل التظاهر المساحدة والنظرة البها داخل التظاهر (الحجل) التناق المسام الدولية المحددة لما نطاق عليه الدخل البيني التنظم الإجتباعية/المحدل البيني يتلخص في منها الجبل التناقم الإجتباعية/المحدل البيني يتلخص في منها الجبل التناق بحيثي تكون منها الجبل التناق بحيثي تحون منها الجبل التناق بحيثي

Culture Context والعلاقات التقساملة بين هــذه الانظبة ، وتحــد هــذه الانظبة باريمة انظبة اساسية هي :

النظام الاجتباعي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي والنظام

انطلاتا من النظرية الملبة للنظم يعنى المدخـــل البيئي أن النظـــ الاجتباعية بمختلف اشكالها وانوامها ووظائفها تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعبل بداخلها ، ولفظ ﴿ تعبسل » الستخدم في المتولة السابقة في غاية من الاهمية ، فأي منظمة اجتماعيسة سواء كانت رسبية بمعنى انهساجزه من التنظيم الحكومي أوغير رسمية(٤) بمعنى أنهأ خارج التنظيم المسكومي مثل الاحزاب او النتابات أو الجمعيات المختلفة تنشأ من أجل القيام بوظيفة مفينة ، ومن البسديهي أن أمكاتيسة المنظهة الاجتماعية في المماظ ملى بقائها داخل البيئة مرهونة بقدرتها على التيام بالوظيفة التي انششت من أحلها(٥) .

وحداثة الدخل البيئي تعدود ــ ق رأينا ــ الى حداثة امسطلاح النظم الإعتباعية > تحتى بداية النمعة الإول من القرن المشرين لم يأتصد هدا الاصطلاح المحرري اهمية تذكراً) . واننا نعني باستخدام هذا المطلاع التفاعلة بين مخطف النظم التفاعلة بين مخطف النظم



التيمى كما يتضميح لمّا من الشمسكل التوضيحي التالى :

شکل توضیحی:(1)

الانظمة التي يتكون منها المجال الثقاقي



توضيح الاسهم الملاتات التفاعلية بين الانظية الاربعة

وفي هذا المدد نريد التلكيد عسلى نقطتين: — الله التفاق بالنظام التيمي الأولى: وتتطاق بالنظام التيمي The Value System لا نستشدمه كمرايف للنظام الديتي ، حيث أنه الشملواءم ويتضمن المعادات

والتقاليسد والاعسراف والتي ربيسا تتمارض مع النظام الديني المعسائد في الجنيع ولكنها بتصلة بحكم توارثها من حضارات قديمة .

الثانية: الاربعة الخاصة سابقة الخرال التعاق والتي يعتون منها الجرال التعاق وبقا إلى التعاق وبقا إلى التعاق وبقا إلى المحافظة المنافقة الم



القطام المسيطر المالية المالية

ره مُذا ؛ نجد في الدول المسئامية (داي المتدحة) مسئلا أن النظام (داي المتدحة) مسئلا أن النظام المتحدد عنه المعتمد عنه المعتمد المتحدد المتحدد

فالنظام السياسي سواء كان متعدد

البيئة السياسية للإدارة العامة

الاحزاب أو يأضبذ بنظهم الحسزب الواحسد امر محسسوم وألتظمسام الاجتمامي 4 سواء من ناحية البنية أو من تامية الجماعات غير الرسسمية والوسائل والاسساليب المستخدمة لتحقيق أهدانها ، يحكب قواعد ارتضاها الجتمع لننسه الى حد بعيد وأيضا نيما يتعلق بالنظام التيمي شاسنة نبها يتعلق بالدبن باذذا وضما بقنتا داخل مجتمع ارتضى لتقسيه Secularism الملمانية

(الدنيوية) . أما في الدول النامية غائنا نجــد في بعض الاحيان أن النظام السيطر على تفكير المجتمع نظهام يتوقف عملي حسمه العملية الشبوية بمنورة عامة مثل ماهو الحال في أيران على سبيل المثال حيث لم يتخذ المجتمع التسرار الخاص بنظام الدولة (دولسة دينيسة أم دولة دنيوية أم مزيج بينهما) ومما سبق الضاحه نرى أنسه علاه ة على الاهبية الحتبية لوضمه النظم الارمعة المكونة للمحسال الثقساق في ادعتبار مندما نتطرق الى ايضاح او تطيل احداها أو جزئية تابعسة لها يجب أن نصاول التعرف على النظام السيطر اي الذي يشغل الحير الاكبر من تفكم المتهم ,

٣ - البيئة السياسية للادارة المامة

بادىء ذى بدء نؤكد على أن تطور الادارة العامة ارتبط ارتباطا عضوما بتطور الدولة ، مالأضاعة الى ذلك علن الادارة المامة هي الاداة التي يمكن عن طريقها تثنيذ السياسية العلمة للدولة ، وأنها من جهة أخرى تثمترك بصورة معينسة تنسيق أو تتسم - حسب الاتجساهات السياسية السائدة ... في تشكيل أهداف الدولة ؛ لا يمنى أن الادارة العامة .. بمعنى البيروتراطية - تكون دائما في حالة | واضحة

« وناق » أو « انسجام » مع السلطة السياسية ، فالاسستقراء التاريخي والواقع المحالي في كثير من الاحيسان يوضم أنا أن الادارة الملبة تحساول دائما أبسدا أن تتمنسع بدرجسة من autonomy الاستتلالية المجتمع والسلطة السياسية ، ومبسا لا شلك فيه أن التنظيم البسيروقراطي بتواعده الميزة والاستقلالية المنسة Professional autonomy

قد مكنها _ الى حد ما _ من تحقيق هذا ، والسلطة السياسية بدورها تحاول الحد من هـذه الاسستقلالية وسبيلها في ذلك وضع الادارة العلهة تحت الرقابة السياسية من تلميسة والحد من دورها في رسم السياسية العابة من ناصة لدري .

مما سبق يتضمح لقا أن البيئمة السياسية هي التي تحدد في النهاية هيكل ووظيفة ومكانة الادارة المسامة داخل المجال الثقاق التي تعبيل في أطاره ، تتفهم طبيعة الآدارة العامة من أجل الاصطلاح أو التطوير أمر ممستحيل أن لم نضبه في الاعتبار المحال الثقاق عسلى وجسه العمسوم والنظام السياس عالى وجا العُمومن ،

والدراسات التاريفية المستليمسة Eisenstadt السيأسية للعديد من الحضارات منذ الفراعنسسة وحتى الامبراطسوريات الامهتعمارية ـ أوضحت لنا أن الإنهاط المختلفة للبيروتراطية كانت تتسوتف دائما ابدأ عملي طبيعة النظمام المسيلسي (١٢) ، وتحن نميسل الي تحديد أتمآط الادارة العلمة وعلاقتها بالنظام السياسي بنمطين اساسين ، الاول وهو السائد في الدول الناميسة حيث يختلط الحابل بالنابل فيمسمب التمييز بين التوى السياسية والجهاز البسيروةراطى والثانى حيث تأخسذ البروةر اطية مكانسة مرموقة داخسل النظام السياسي ولكن تكون حدودها

١/٢ نموذج المضائت والمضرجات كتموذج تحليلي للنظام السداس

بعد أن أوضحنا مفهومنا للمدها البيئي واكدنا على أن الإدارة العساسة بالرغم من أن تطورها كان مرتبطا منشوء الدولة ككيان سسياسي الا ان هناك طابعا « تنانسيا » بينها وبين النظام السياسي ننتقل الى مناتشية النماذج التحليلة للنظسام السسياسي والتي أكدنا نيما سبق انها _ حتى الآن _ هي البحديل الكيل لمسلم السياسية التتليسدي والذي يهتم في ألمقام الاول بالاشكال التي تمارس به. السلطة ووسائل اسسناد السسلطة والوظائف القانونية للسلطة ، نهثل للتعرف على البيئة السماسية للادارة العامة بمعنى التعرف على العلاقات التفاعليسة بين البيئسة السياسمية والإدارة المابة.

وقى هددًا المجال طور السالم(١٣) David Easton لبوذحا يحاول بواسطته تحليل جميع النظمم (١٤)، Crossnational المتارنة وهسو يستفدم التطيسل الهيسكلي (البنياني) الرظيفي

Structural-Functional Analysis

Cybernetic والمدخل السيبرني أو ما يطلق عليه السيبرناطيقي اي علم التنظيم الذاتى لوضسم نموذج أساسي للنظام السسياسي يتوخى منه توصيف العمليسات السياسمية التي تدور داخل النظام وتحليلها والتنبؤ بما يمكن أن يحدث للنظام (١٥) . وهو ينظر للنظام المسسياسي كنظام Subsystem من النظام ئرعى . Social System الكلي الكلي ويعود - تبنينا - لنطلق Easton

والخاص بالنظرة للنظام السئياسي كنظام مستقل - تعبير د مستقل ۽ هنا تجاوزا _ يمثل بيئة البيروقراطية الى الاعتبارات التالية: __

الاول : قرارات النظام السياسي بالغة الاهبية . هذه الترارات تتعلق The Intra-Societal Environment تتكون من :

_ النظام الايكولوجي Ecological System

_ النظام البيولوجي (الحيوي) Biological System _ نظام الشخصية

Personality System _ النظام الاجتماعي Social System لها البيئية الذارحية للنظياء The Extra-Societal Environment

فتتكون من : ... النظام السياسي الدولي International Political System _ النظام الإيكولوجي المالي International Ecological System

_ نظام المجتمع الدولي International Social System وكل من النبئة الخارجية للنظام ويبئته الداخلية يؤثران على مدخلات النظام . كما يتضم لنا من الشمكل التومنيحي رقم (٣ » :

وهذأ المنطلق بتفق الى حد بعيد مع غالبية التطيل السيبرني النظم الأحتياءية ، حيث بنصب اهتيابه على تحليل « الآلية » الذي يؤدي الي تمكن النظام من الحفاظ على مثاثه . ويتبيز هذا ألنطلق من أنه يمكننا من التوصل الي شروط عامية محيم أن نتو افر لدی ای نظالم سیاسی حتی

يكون قادرا على البقاء(١٩) . وكبا سبق القول بغظر ابسستون للنظام السياسي كجسره من المجسال الثقافي المتواجد نيه وهذا المجال محاط بطبيعة عضوية وجفرانية معينة . وهذا شيء بديهي ويجب وشسعه في الاعتبار ، فالمحتمعات الجبلية عسلي سيبل الشال تختلف عن مثيلتها السفحية أو السياحاية ، وأيضيا العالم الخارجي (بمعنى الجالات الثقائية الآذري) بها يتفسهن من تكنولوجيا وةواعد أجتماعية وسيأسية متعارف عليها تؤثر في النهساية عسلي النظام السياسي . فأن البيئة الداخلية للنظام:

بالمهوم الواسع the authoritative allocation of values

أي التخصييس المسلطوي للتي نت_ أرات التفصيص التي يتفـــذهأ النظبام المسياسي هي في النهساية ترارات سلطوية ، والسلطوية هنا تمرى على الجهاز البيروتراطي والذي بمثل و حلقة الوصيك و بين النظام السياس والمجتمع في المقسام الأول . ولا يمكن لنا أن تتخيل سياسة غير بطموية لأن النظام السياسي يدعم هذه السلطوية سواء بالحوافز الإيمابية أو السلبية ،

يترزيع حركان ما له شهة في المجتمع حر

الثاني : دعم النظام السحياسي السلطويته من خللال الجلزاءات sanction التي يسنها تسري على المحتمع ككل ووسسيلته في ذلك

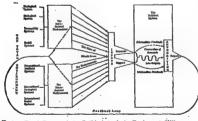
المجهاز البيروةراطي . وتتفق هدده المقولة مسم مفهدوم Max Weber للدولة حيث يقول : « الدولة . . هي التي تحتكر شرعية استفدام السلطة الخادية - الجزاء

المادي _ دأخيل نطيعاق جفيراف · (17) # (17) .

الثالث : أكننا فيما سبق مسلى أن نشوء الإدارة العامة ارتبط بنشيوه الدولة ، ودون الخوضي في التفاصيل والمناهج المتعددة التي تناتش الى أي مدى بهكن تعريف النظام السياسي بالرجوع الى مفهدوم الدولة (١٧) ، نتول أنَّ الإدارة هي في النهاية الوسيلة التي من خلالها يعمل النظام السياسي على الحنساظ عسلى بقسائه بمعنى استبراريته ، وهذه هي النقطة التي برکز علیها Easton فی نموذهـــه التحليكي ، فهو لا يعطى الاولوية لتدرات النظام السياسي التي تساهم ويدرجات مختلفة في اتخاذ القدرار ، ولكنه يتسامل حول تسدرة النظام في الحفاظ على بقائم / وفي هذا المجال يتساعل ايستون : " من اين يسستهد النظام السياسي قدرته في الحفاظ على بقائه على مر آلزمن ؟ ماهي الاسباب الكامنة في طبيعة النظام لا وما هي الشروط التي اذا لم تتوافر أمسبح

يقاء النظام مهددا ؟ »(١٨) .

شکل توضیحی رقم (۳) المؤثرات العديدة التي تؤثر على النظام السباسي والذي يتحثم عليه التعابل معها



Easton, D.: A Framwork for Political Analysis, Englewood Cliffs 1965, P. 110.1





البنئة السباس

الصدة

. Easton, D.: A Framwork for Political Analysis, Englewood Cliffs, 1965, p. 1

ومدخلات النظام السياسي ينظر لمها في هذا النبسوذج كعسلاتة تفاعليسة Interaction up. Interaction

. demands أي الواحدات الملتاة على عاتق النظام السياسي والتمضيد supports ای ما هو متوانر

لدى النظام السياسي من موارد بشرية ومادية وتدرات تنظيمية للتيلم بوظائفه وتدرة النظام السياسي على تحقيق رغبأت الجتمع وتطلعانه بمسورة علمة تتسوقف عسلى التسوازن بين التطلبات والتعميد ، فاذا ما تعدت المطلبات حدا معينا اسبح حساظ النظام على بقاته معددا ،

والنظام السياسي في هذا النبوذج هو عبارة عن مهاز مركزي لاتفساد القرارات ، وهو يتضبن المؤسسات السياسية التي يحتلجها للتيام بمهلبه ويضييك أيستون الى المؤسسات التقليدية أي التشريمية والقضائية والتي يطلق عليهما Authorities والتنفيذية والتي يطلق عليها Regime

المؤسسات العاملة والمؤثرة في النظام السياسي مثل الاحراك السياسسية والنقاءات الممالية والاتحادات ، الخ والتي يطلق عليها The Political . Community وجائريد ان تركز علمه في هذا النموذج هو الساطة اللتنفيذية بمنى جهاز الأدارة المالية والذي يعتبره النموذج سلطة لتعضيد النظام السياسي ، حقيقة أن النموذج يهتم في المُقام الاول بايضاح « الآلية » التي تعمل على أن يحافظ النظام المبياسي على بقائه الآلته في نفس الوقت يمكننا من أن ننظر للجهاز البيروتراطي داخل بيئته السياسية واضمعين « كل »

المؤثرات في الاعتبار ١٠/ ومخرجات النظام في هُذا التمسوذج هي أيضًا علاقة تفأعلية بين ما ينتجه النظام السياسي من سطع وخسمات ومعلومات حول المتطابسات وما توغر للنظام من وسنائل مختلفة لتحتبق هذه المطلبات ، ومن البديهي أن تمثل المعلومات في هسذا الفهسوذج ركيزة اساسية حيث أنه ينطلق اساساً من التساؤل الغاص بالكيفية التي يحافظ بها النظام على استبراريته ويتسائه كما يتضح لنامن الشيكل التوضيعي التالى : ...

Easton, D.: A Systems Analysis of Political Life, New York: John Wiley' 1965, . P. 378.

John Wiley and Sons, Inc. 1965, P. 278. ٢/٣ تموذج قدرات النظام السياسي

لكننا نيما سبق أن نموذج ايستون وان كان يهتم في المقلم الاول بمدخلات ومذرجات النظام السياسي والعلاقة بينهما عن طريق الاستعاثة بالاداة السيبرنية والتي يطلق عليها ارجاع الا انسه feedback

يمكننا من أن ننظر للجهاز البيروتراطي دلخل بيئته المصياسية ، واضصعين « كل » المؤثرات الخارجية والداخلية في الاعتبار ، وانطالتا من المتولة سائقة الذكر والتي تؤكيد مسلى أن الادارة المسامة هي الاداة التي يمكن من طربتها تنقيذ السياسة العابة ، يتحتم علينا ان نتساءل حول وظـــائف النظأم السياس ، ويعيب تمسوذج ايستون سابق الذكر أنه يداول أستقراج وظأتك النظهم أأسياسي من الأهداف العامة وغير الصددة ٢ ولذا نجد في در أسات المالم Almond تكبلة لنهج العالم ايستون ، مكلاهما يمثلان في راينا الأطار المتكامل للتعرف ملى البيئة السياسية للادارة المامة

ويحاول الموئد باستخدام المعلومات التأريخية حول النظم المسياسية البوثاثية والروماتية وايمسا النظسم السياسية المماصرة استذراح وظائف علمة لاى نظام سياسي ، فينطلق من الوظائف التي يجب على أي نظام سياسي القيام بها وهمده الوظسائف هي في نفس الوقت الاستناس الذي بيكته من رقع قدراته ، وقبل التطرق الى تبوذجه تريد أن تنسوه في هسذا الحال بثلاثة نقاط في غامة من الاهمية: (1) يرقض الموند النظر الى نموذجه كبحاولة للتوصل الى نمسوذج أمثسل يجب أن تحتذي به النظم الاقل تطورا

اى موضوع بحثنا هذا ،

السياسية في مجالات تقانيسة غسير غربية(٢٠) . (مبه) بالرغم من أن منطلق المونسد و لا يهدف نقط الى المقارنة بين النظــم

ولكنه بالاحبرى نمسسوذج تعليلي يساعدنا على التعرف عسلى البياسة

The Systems Foresteet Long

شكل توضيحي رقم ()) مدخلات ومخرجات النظالم المعياسي

_ 77

السياسية بل يضع أيضا الشروط الواجب توافرها لتحديث أو تطوير النظم السيناسية فهو لا يتنق مع أثراي التائل بأن السدول الناميسة محسوفة تكتسب من طريق التحديث هيساكلا

The state and transmission will be a first back to make the sufficiency with the state of the st

تهائل هياكل السدول الصناعية الخربة (٢١) .

(م) لا التحليل (م) التحليل الهيكلي الوظيفي الذي البعة ايستون، ويتضع هدذا من تعريفه النظام السياسي حيث يتول:

aWhen we speak of the political System, we include all of the interactions-input as well as outputs which affect the use or threat of use, of Physical Coercions

ویتاخص نبوذج الموند فی آنه یسری ان النظام السیاسی بعمل علی ثلاثة مستویات هی : ـــ

ستويات هي : ---- الستوى الاول وهــو قــدرات «Capabilities» النظــام

والتى بها يحاول أن يوضى الملاقة بين النظام السياسى وبيئته 6 حيث يفرق بين الخمسة قدرات التالية :

(١) التدرة الاستخراجية

«The extractive Capability»

(واستغلاق والمنظق والمنظق والمنظق الإمكنية والطبيعة للحيط

للذي يعمل بداخله - وان يعت لنا

غذه القدرة يديية الا اتنا في الواقة

نجد أن العديد من النظم لا تتبدع الا

تبدى حدودة في هذا الجوال غيا

تبدى مذه القدرة السترى الطين

الى العالم الخارجي أي للحيط اللولي

الى العالم الخارجي أي للحيط اللولي

الى العالم الخارجي أي للحيط اللولي

لمن العالم الخارجي أي للحيط اللولي

لمن العالم الخارة تعلق مدا القدرة تعلق المراحة المواقي

المناح العرفة العرفة المراحة المنافة

التننية أو التجارة الخارجية . (ب) التدرة التنظيبية الرقابية :

"The regulative Capability" وتعنى قدرة النظام في ممارسة الرقابة على الافراد والمجموعات ،

(ج) القدرة التوزيمية: "The distributive Capability»

وتعنى قدرة النظام على التوزيسج المحادل للسلع والخدمات على الاقراد والمجموعات في المجتمع .

(د) القدرة الرمزية:

The symbolic Capability»

وتعنى تدرة النظام على أن يعترف به ٤ وذلك عن طسريق غاعليت في المجتمع الذي يعمل بداخله وفي العالم المخارجي .

(هـ) القدرة الاستجلية :

"The responsive Capability"
وتعنى تدرة النظام على استقبال
مطلبسات _ رغبات _ المتسع ،
والتفاعل معها وتحويلها الى انتساح
مادى .

المتوى الثقي ، وهو الخاص المتحويل المدفات المتحويلات الى مخرجسات ، بيجة المتواجعة المتعلقة المتحويلة والمسلطة المتحويلة المتح

(1) ترجهة وصحاعة متطلحات cinterest articulation» المجتمع : (ميه) تنسيق التطلبات مع بعضها cinterest aggregations البعش حداها المستوى الثيالث نبتعلق بوظيفة النظام في التنشئة الاجتمامية مهمني «Socialization function» و أنضبا «recruitment» charini e divire الافراد للتيسام باءمسال∥ممينسة . والوظيفنسان تمثلان تسدرأة النظسام السياسي على التأتلم على الظسروف التي يممل بداخلها أي الحفاظ على بتائه ، وهنا تكبن أهبية الهبكل السياسي والذي يحدد وظيفة النظام الخاصة باستقطاب الانراد ، واهبية «political culture» الثقافة السياسية والني تحدد وظيفة النظام التربوي في التنشئة الاحتباعية .

ترات المنبق نكره في مجل نمسوذج تدرأت التنظيم المسيدي ... بمصورة مختصر ألفافة وتوجيدة الى حد ملا المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة المارد المشربة والمائية وتدرئه على رقابة الاكراد والمجربة والمائية وترزيع عادلاً تعنى في التنهية الإمبيسة تؤريعا عادلاً تعنى في التنهية الإمبيسة مين ملى وضيحات بريروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى مدائز بسيروتراطى

٤ ـــ خاتمة :

أن النظرة التحليلة لننظام السياسي والتي تطرقت اليها فيما مصبق المصابق مصبها مسبق المخرجات ونبوذج قدرات النظام وكرين على أن الفردجين على أن الفردجين تبيئا أن المردجين تبيئا أن المردجين تبيئا أن المردجين تبيئا أن المرادجين المرادجين المرادجين المرادجين المرادجين المرادجين المرادجين المحادل التعليدي لمحادل المدادة العالمة كان المحدول التعليدي لمحادل المدينة الحياد المحدول التعليدي لمحادل المدينة كما المصبحا في يقدية هذا المدينة كما المصبحا في يقدية هذا المدينة المحادل المدينة المحدول التعليدي لمحادل المدينة كما المدينة كما المدينة المحادل المدينة كما المدينة كما المدينة كما المدينة المحدول المحدول المحدول المدينة كما المدينة

what is initialized in the

وين هذا المنطق بغرض التمسكول التعالى عند على المطينات تنصب و السلمية على التعالى التع

أن النظرة المدودة والضبيتة لجهال

الادارة العماية دون وضيح المصالة التفاقية وما يجب التفاعل السياسي ؛ جماوته التعاليم السياسي ؛ جماوته التعاليم السياسي ؛ جماوته ﴿ استيراد » نظريات المتافية والادارة واعمة هذه التظريات مصاولة مواعمة هذه التظريات مصاحبة التفاقي ان التنجية الحتيب المهددة المتطرعة على وجسود المصاحبة التفاقية ألى المحافرة على وجسود المصاحبة بين من المحافرة على وجسود المصاحبة بين عليب المحافرة ألم المحافرة المحافرة المحافرة المحافرة على حد ما سالصحفوة المحافرة المحافرة المحافرة عليب ما المحافرة عليب عالى حد ما سالصحفوة عليب ما المحافرة عليب المحافرة المحافرة على ال

to the Penetration Crisis, which involves the Problems of Government in reaching down into the Society and effecting basic policiess

A CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH

بقولة لمالم Pye تؤكد هذه الحقيقة حيث يقول: ...

«The Critical Problems of administration in the new States give rise البيئة السياسية

الذي تعبل بن أجل خديته ، ولمسل

and Personality, New York, 1962 P. 335.

يستخدما ألى هديا الخصل النظمي أم تكن مدينة على علم الاصباع الابريكي والسدق النسل بهذه الفقية بنذ الثلاثينيات بن هذا القرن وعلى وجب التحديد الإجمال الن نشرت قبل العرب المائية الثلاثية للمائين : Florian Znaniecki

Lawrence Joseph Hendereon.

كمنون الكلية William F. Ogburn Social Change: With Respect to Culture and Original Nature, New York 1922.

سابق الذكر والذي مسحر باللفة الإللية الإللية الإللية Kultur und sozialer بمنواق Wandel, Neuwied und Berlin 1969. كان له مظيم الالز على مفهومه الشاعى « بالمجال الثقافي » كمنطق أسامي للمرجل « بالمجال الثقافي» كمنطق أسامي للمرجل

البيلى . واذا كان Ogburn نطرق في كتسبابة معابق الذكر التي مدلولات Categories

Social dynamics, transformation, revolve, evolution, differentiation circulation, progress and sinking

غانه يكون بهذا في راينا قد وشمسيع التعامل الفقص بالتعدق اليبيء التوضيع التحول الاجتماعي كما انتا ثريد ان نؤكم في هذا الجهال انتا لاتزم بدهدالة الدخـل البيم، للقهم النقام الاجتماعية • فصـلي بييل القـل لتجـد أن العلمـــاه Omete, Marx and Spenoer ونظمسات اجتماعیسة سواه كانت رسسهیة او غیر رسمیة ۰

- خاصة في السدول الثابية ... تنسكن من المفاظ على يقالهما رغم أنهما لا تتبكن من تحقيل الحد الادني من الاحداف الذي أنشاف من أمقها .

(۱) في فهرس المُعلقة الامريكيــة المطوم الاجتباعية :

American Journal of Sociology الاعداد من ا التي ,) والصنادرة في القترة
من ۱۸۹۰ التي : ۱۹۳۰ لاتجد اعســطلاح
من ۱۸۹۰ التي : ۱۹۳۰ لاتجد اعســطلاح

لنتلة الايشماعي - منه النقل بلوريه مثينة أم الله بلس المراجع التي بلوريه مثينة كان منه المشموط التشر كانت تعصرهم والمشموط الالقب الاجتماعي والمقطبة الاجتماعية المناطقة من يمن قد الملف متاتبة المناطقية بعد مول لرابع بعد طول الرابع بعد المناطقية النقام الاجتماعية Corokin , P.A. : Contemporery Sociological Theories. New York

Sociological Theories of Today. New York 1966, P. 387 — 552-Udy, Stanley, H. Jr. (۱) Bitrokratische und rationale Elemete in Webers Bürokratiekonzention.

1928, P. 3 - 62.

البيرة راطية والموادل الرشيدة في الاطار البيرة الحياد و الموادل البيرة و كتاب : Mayntx, Renate : Bitrokratische
Organisation, Berlin, 197x, P. 62.
النظم البيروفراطية

(A) في مجال نقد معالمة

انوازن النظم الاحتماعية راهم موضوع : Le Concept d'équilibre est-il nécessaire aux sciences sociales. In : Revue internationale de sociologie 44, 1936. P. 497 — 529.

Sorokins, P.A. : Society, Culure

الهوامش :

(۱) نؤكد هنا على اثنا نمتى يعلم الإدارة العامة النمير الانجليزي Public Administrationيفس المسلطلح

Pusiness Administration الإنجليزي بمعنى علم ادارة الإعبال .

وان بدت هذه المقولة بديهية الا اننا نجد في بعض المراجع من لا يفرق بينهما سسواء عن قصد أو غير قصد .

— المع في هذا الموال: Bluhm, T. William: Theories of the Political System. Classics of Political Thought and Modern Political Analysis, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965, p.9.

: مول الفلارية العامة لقظم راجع International Encyclopedia of the Social Sciences, «System Analysis: General System Theory» P. 453 — 458.

يمون مفهوم النظام راجع : Ashby, W.R.: Design for a brain 2., ed., London, 1960, P.

Hall, A.D. and Fagen, R.E.: Definition of System. In: General Systems L., 1956, P. 18 — 28

(3) نفوه في هذا المجال باهبية للتغرقة.
 بين المنظمة الاجتماعية غير الرسمية والمنظمة
 الاجتماعية غير الفرعية .

فالاولى وان كانت غارج الهيكل للمكوس الرسمي مشمل النقسابات او الاصواب او الاتمادات الا أنها تنبسع بالشرعية الكاملة عن طريق السهارها وبالقالي اعتراف الدولة بها طبقا المقوانين المهول بها .

اما الثانية فهى لا تتبتع باعتراف الدولة: حيث انها في الحف المسالات تفسيع الدولة: موضيع النساؤل أي أنها لا تقر النمستور الظائم،

(٥) وضعنا الفظ بديهى بين قوسين التؤكد
 على أن هذه المقرفة نظرية فكثيرا با تجدر

Kybernetik, Modelle und Perspektiven, Rombach 1969.

(السيرينه السياسية) نماذج وأبعاد) (١٦)

Weber, Max: Politik als Beruf, in: Gesammelte' politische Schriften, 'hrsg. v. Johannes Winckelmann, Tübingen 1958, S. 494.

(١٧) حول القاهيم المُفتقة للـدولة

والسياسة راهسع : --د . ملمم قربان : اللهجية السياسية : يروت (لطبعت الثانيسة) 1979 ص اه وما بعسده .

Easton, David: A Systems Analysis of Political Life, New York: John Wiley and Sons, Inc. 1965, P. 478.

ـــ: راجع في هذا الجال: (١٩) Deutsch, Karl : The Nerves of Government,

Models of Political Communication and Control. New York and London, 1066, P. 248.

الجمع إلى هما المحكل . Almond, Gabriel A. : Politische System und Politischer Wandel, in : Zapf, Wolfgang : Theorien des Sozialen Wandels. Koeln

1070, P. 212.

(31)

(1.)

راجع في هذا المبال: Almond, Gabriel A. and Powell, Bingham G.: Comparative Politics: A. Developmental Approach, Boston 1966, P. 306.

Almond, Gabriel A. : A Developmental Approach to Folitical Systems in : Findle, Jason L. and Gable, Richard W.: Political Development and Social Change, New York 1966, P. 103.

Pye, L.W. : Aspects of Political Development, Boston, 1969, P. أفرزتها النظم السياصية المختلفة وهي : 1 - بيروقراطيات خديية تقدم الخسدية للسلطة السياسية والطبقة الميزة فسسى المحتبم .

۲ — بروقراطیسات سلیة الاتمدی وظیفتها مجسود اداق ایدی السلطة السیلسیة والاتمتع بای استقلابة کیا آنها الاقدم ادنی الخدمات المحتمع ،

لاهدم الدى الحدمات للمجتمع . ٣ -- بروقر اطيات ترتش بناسها الــى السلطة السياسية فتطدم نفسها في القسام.

الأول أو طبقة معينة تقدى اليها .) - بيروقراطيات تلفذ مكانة مرموقة ة الثقال السياس وتفدد السقطة السياسعة

ق النظام السياسي وتخدم السقطة السياسية والمجتمع بصورة عسامة . - 12 كام معال المحادث .

Baston فول ابعاث (۱۴) في هذا المسال راهي : Easton, D. : The Political System. An Inquiry into the State of Po-

Hitcal Science, New York 1953.
Easton, D.: A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, 1965.

Easton, D.: Varieties of Political Theory, Englewood Cliffs, 1966. Easton, D.: New Revolution in Political Science, in APSR, Nr. 4, 1969.

: المِسَالُ () () راهِع أن هذا المِسَالُ) Philipp M. Gregg and Arthur S. Banks:

Dimensions of Political Systems: Factor Analysis of Crosspolity Survey, in: APSR 59 (1965), P. 602 — 614.

نطرق باسهاب الي : The structural — functional Theory

دراسة لامبال تلكوت بارسونز . ترجية وتعايق : د . مصححت الجوهري و د . اعيد زايد كبا سوف نقطرق الفسا السي : The Cybernetic Model

فاصلة كلساب: Karl, W. Deutsch : Politische قد استخدموا النظم الاجتماعية كل على حدد قضا لايضاحُ تصيب كل منهما في التطوير التاريخي *

Durkheim, Paroto and Max Weber
هم الغين أكمو على أن القصصول
الإجتماعي لا يقضع القانون تطور معين
إن القصول الإجتماعي هو تتبية لتحول
قوى داخل المجتمع أو عوامل
المجتمع بعض غذارج المجال الثقافي،
المجتمع بعض غذارج المجال الثقافي،
(١١) - د ا براهيم دورفات دراسة

clatell of tax

الأدارة المعلمة ، القاهرة ١٩٧٧ ــ ١٩٧٧، هذه 80 *

: راجع في هذا المجال (۱۲) Eisenstadt, S.N. : Die politischen Orientierung historischer Burokratien. In : Mayntz, R. : Biirokratische Organisation, Köln. Berlin 1971.

والمثالة التقوية في الكتاب المكسور مرجمة من الاصل الأنجليزى بعنوان . The Place of the Bureacracy in the Political Process.

: في كلتاب Eisenstadt. S.N. : The political Systems of Empires. Free Press, New York 1963.

(١) الفرامنة والبابيليون وحفسارة الإنكا.

(۲) الامبراطوریات الایرانیسة .
 (3) الامبراطوریة افرومانیة .

(٥) البيزانطية ٠ (٢) بمض بول الهند وبال المالدلسن .

 (۷) بعض الخلافات الاسلامية مشسل العباسسيين والفاطبيين والامبراطسورية العثمانيسة .

 (Å) دول فرب ووسط وشرق اوروبا وحتى نهاية مهد الاقطاع .
 (A) الاببراطوريات الاستعمارية وعلى

وجه الخصوص الاتجليزية والقرئسسية والاسبانية .

وقد توصل Eisenstadt السي اربعة انماط اساسية الادارة المسسلهة

نحو منهج متكامل لتطوير

مقــــدمة :

يتحدد المبدف الرئيس لهذه الورقة المقدة لم الرأز أهمية وجود مفهم متكامل التطحيري المقدة ودود مفهم متكامل التطحيري المقدة والنقم الحاسبة القالدية بحيث لقمم الخفاهم والنقم المناسبة القالدية العامة الخاصة الخاصة الخاصة بها "ولا ثنك أن توضيح هذا الانساع للمحاسبة بغروع تضري بلقي الضوم على علاقة المحاسبة بغروع تضري بلقية المحاسبة بغروع تضري المحاسبة بغروع تضري المحاسبة بالقيمة المحصورة الشاملة التي تضميم المحاسبة بالقيمة المحصورة الشاملة التي تضميم المحاسبين بالقيمة المحصورة الشاملة التي تضميم المحسوريا ليس فقط هده الفروع " كما أن هدا المحاسبة من المحسوريا ليس فقط المحاسبية من المحسوريا ليس فقط المحاسبية من المحاسبة المحاسبية من الدولين وفقيين ومهتمين بمجالات الإعمال بشكل عم ناداريين وفقيين ومهتمين بمجالات الإعمال بشكل عم ناداريين وفقيين ومهتمين بمجالات

ان ربط تصافح ونظم المحاسبة بعقاهيم منهم النظم يعشى ابسادا جدير النظم النظم يعشى ابسادا جديرة المعلية تطاوير النظم المحاسبة للتى اعتدات في شكلها التقليدي على السبوب اهادة تنظيم الحصابات عن طريق اجراء ورسادة والمحاسبات المتافقة ويصافة والمحاسبات المتافقة ويصافة المحاسبات بحقق جزئيا هدف تغيير النظام الا أنه المحاسبات المحقوبة المحاسبة تطاوم المحاسبات المحاسبات المحاسبة على المحاسبات المحاسبة المحاسبة المحاسبة عنام المحاسبة تغيير أن تطوير هي اي نظام ، وهذا النظام ، وهذا النظام الإدادة للنظام المحاسبة النظام المحاسبة ا

النظرية العامة للنظم : General System Theory النظرية العامة المناه وبين الأطاه المناه وبين

التطريات التطبيقية للعلوم المتضمسة ، وقد سرا في نفس الاتجاه باحثون آخرون المصور قد مصورة المصورة في تقسيمات ميادين المصورة المسلمة في المستبع فيها من المحمد على الكثير من المتضمسين في هسنده للهادين أن يقهموا بمضهم المبعض أو أن تكون يبغم لغة مشتركة تساعد على استفادة كسسل عبدان من المهادين الاخرى :

وتفتص النظرية المامة للنظم بتكرين وتمارير الاطار النظري النظري المنطق المكاتب المنتلفة المساورة المنافعة عن المكاتب المنتلفة عن المام المتحددة عن المام المتحددة للمحددة للمحدودة و عدال ذلك بحد المنتلفة المحدودة و عدال ذلك بحسبح في الاحدادة للمحدودة و عدال ذلك يحسبح في الاحكان تطوير النماذج التي يمكن أن تكسون مناسخة للنطبية في نظم كثيرة عثل النظم الماساتية من محالدة للنطبية في نظم كثيرة عثل النظم المارية مناسبة على مالحة للنطبية في نظم كثيرة عثل النظم المارية

والبيولوجية والاجتماعية

وثيرة المحاجة الى تطوير النظرية المامة النظم
من وجود مشكلة الاتصالات بين النظم المنتلفة
وعلى الرغم من التشابية في طرق البحث المعلمي
والمساليمة الا أن نتائج الجهود العلمية غالبا ما
تتيجة ذلك أن الاقتراضات والفاهيم العلمية التي
يتم تكويفها وتطويرها في مجال معين نادرا ما
يتم تكويفها وتطويرها في عجال معين نادرا ما
يتجم في الامساس الى عدم المسال الباحثين في
يرجم في الامساس الى عدم المسال الباحثين في
المامة للنظم يمكن أن تد الباحثين باطان صام
المحالات العلمية المختلفة ، ومن منا فأن النظرية
مؤسد بعيث يمكن من شد الباحثين باطان صام
مؤسد بعيث يمكن من شد الباحثين باطان صام
مؤسد بعيث يمكن من شد الباحثين باطان صام
المؤسدة التعددة ، ولا شك أن ذلك بتيسع
المؤسمة المواسات المختلفة ، بين نتسائح
ومغاهيم الدراسات المختلفة ، بين نتسائح
ومغاهيم الدراسات المختلة ،

منهج النقام: Systems Approach النقام: يعتمد منهج النظم على استخدام الاطار العام الذي توفره النظرية العامة للنظم في دراسية الحالات والظواهر المينة ، ولذلك فهو يعتسل الحالات والظواهر المينة ، ولذلك فهو يعتسل

النظم المحاسبية

إعداد: د. أحمد حسين اكاديمية السادات

منهجا علميا يطبق في مجسال درامسة وتحليل وحل الشاكل المغتلفة ونكك وفقا لراحسل معينة -ويرتبط منهج النظم بعدة مناهج فكرية وأساليب تصليلة عن الرزها :

ا _ النهج الفكرى النظم والاجراءات · The Conceptual Approach of

The Conceptual Approach of Systems and procedures

Yystems Andyya fuid rady, تعليل النظم Systems Andysis النظم والمرب بيناميكية النظم والإجراء والمرب ويركز المثهم الفكرى للنظم والإجراء والتي توضيع المالات بين النظام والإجراء والتي تعديد أن الإجراء والتي تعديد الماليب التي التي توضيح كيف يهمسال النظام ، كما يعتده هذا المنهج على مجبوعة المحدوسة من المهاديء والأسمس التي تحكم اداء النظسام ، كما يعتده هذا المنهج على مجبوعة ومن المهاديء والأسمس التي تحكم اداء النظسام وأجراء في ستهيف في المقادة ويستهيف في المستهيف في المستهيف

أما اسلوب تمليل النظم فيعتبر طريقة علمية

منهجية لتوضيح العناهم الرتبطة بالشمسكلة وهلها • ويتضمن هذا الاسلوب :

· 6 3 1

 أ ـ القحص والمقارنة المنظمة للبدائل المرتبطة بتحقيق الأهداف المرجوة *

بحصين المساسم المربوب 2 _ مقارنة المبدائل على أساس تكاليف وعوائد كل منها •

٣ _ الأخذ ف الاعتبار طروف عدم التأكد الم تبطة بالمستقبل .

ويعتبر اسلوب ديناميكية النظم تطبيقا لبادى،
النظرية العامة المنظم وميادى، نظم الرقاية على
سلوك النظم ومامنة في مجال النظم الاجتماعية
والاقتصادية عيث يمدنا باسساس لتصميم نظم
اكثر فعالية.

ولا شك ان هذاك خصائص مشتركة تجمسع بين منهج النظم وتلك المذهبي والإساليب الأخرى من أبرزها اشتراكها في الاعتماد على مبادىء النظرية العامة النظم وكذلك اشتراكها في الهدف وهن السعى لتحسين فعالية النظم

ومن الواضح أن أية صحاولة جادة لقصصديد مفهم متكامل القطوير النظم والنظم لمفهم عناص لايد وأن تركز حسلي الاستفادة من كل هذه المناص والأساليب بشكل منصق وقعال وأن تؤسس أيضنا عليمفهم النظرية المناطقة المناط

عملية تطوير اللظام wassag Development Process المسلمة تطوير النظام بمكن تصديدها على النصو النظام بمكن تصديدها على النصو النظام المكن تصديدها على النصو النظام بمكن تصديدها على النصو النالي :

١ _ تحليل النظام ٠

٢ _ وضع قائمة بالأعداف التي يسعى النظام
 لتحقيقها •

٣ _ تصميم النظام •
 ٤ _ تطبيق النظام •

واذا حولنا تقصيل عده للخطراتفعن الواضيع أن كل خطرة من هذه القطوات الرئيسية تتضمن خطوات فرعية وذلك على النصو التالى :

١ - تعليل النقام:
 رتشمل هذه الخطرة تحديد ماذا يتم عمله الآن
 رما هي مكونات النظام المالي * ويمكن تفصيل

هذه المُطوة كما يلى : 1 _ اعداد دراسة تركز على اعطاء خلفية عامة عن المنشاة • General background

ب دراسة الهيكل التنظيمي وتومديده الوظائف بالنشاة ، Organization structure and Job

descriptions

• تعمر النماذج والستندات والإجراءات

Documents and procedures

د ــ ارجه القصور والترصيات .

Deficiencies and Recommendations

وتتضمن هذه الخطوة اعداد قائمة بالاهداف التي يسمعي النظام الي تحقيقها وذلك من خلال الخطوات التقصييلية التالية :

نحومنهج متكامل

 أ ـ الغرش العام والأهداف المددة -Overall purpose and specific objectives ب - المفرجات والدخلات الطلوبة .

Required Outputs and Inputs

ج _ السياسات والاجراءات ويسائل الرقيابة · 144441

New policies, procedures, and Controls u _ اعتماد الأدارة Signature of management

٣ - تصعميم المنظام : وتعنى هذه الخطروة

بتحديد الاطار الفكرى للنظام الجديد وتصهيد المراصفات المدردة له وذلك على النحق التالي :

أ - تحديد الأطار الفكرى للنظام • Conceptual design

ب _ تحليل التكلفة مع العائد للنظام الجديد -Cost/benefit analysis

 أعداد الراسفات المددة للنظام • Specific Descriptions

د _ اعداد جدول التطبيق ٠ Implementation Schedule

3 _ تطبيق النظام

 وتتضمن هذه الخطبوة عمليتين رئيستين : التطبيق والتقييم والتي تشمل

1 - تهيئة رتدريب الأقراد • Personnel orientation and training

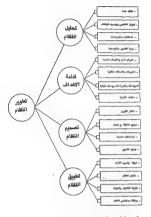
ب ب اختبار النظام ٠

 مقارنة ألتكاليف والموائد -Comparison of Costs and benefits

Testing

 د ـ موافقة مستخدمي النظام • Acceptance of users

ويوضح الشكل التالي الخطوات الرئيسيية والتقصيلية لمطية تطوير النظام ء



منهج تطوير النظم الماسسة :

تتمين عملية تطبيق النهج الموضيح فيما سبق في مجال تطوير النظم الماسبية بمجموعة من الخصائص المتميزة والرتبطة بكل خطرة مسسن خطوات هذا المتهج يمكن توخسيمها عسيلي النصو التالي :

تحليل النظم الماسبية:

تضضع عملية تعليل النظم الماسبية لمسدة اعتبارات كما أنها يمكن أن تتم بعدة أساليب وأيضاً تعر باريع خطوات منهجية • والاعتبارات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند تبعليل اي نظام من النظم المماسبية يمكن تحسديدها على النص الثاني :

١ - تحديد النظام الماسمين الطالوب تحليله وتحديد الأهداف التي يسعى الى تحقيقها ولهي المقيقة يمثل ذلك أكثر الاعتبارات صعربة في تحليل النظم حيث يتم في معظم الأحوال التعامل اهداف متفق عليها

Y. فهم النظام ومعل توثيق قامل الكل معلياته. يمين تعتاج التي تحديد كفيته عمل النظام وكذلك لحيض على بهنائت مكتوبة حول الهـــراءات النظام والرسائل الرقابية والمستدات والنماذج ويبشير هذا التوثيق ضروريا للامتبارات التالية : 1. الاتصالات مم الغير .

· ي التأكد من أن العمل يتم بشكل كامل ·

 ب _ يمثل مرجع يتم الرجوع اليه بالنسبة للخطوات التالية في تطوير النظام •

٣- تعليل النظام المسلسلي وتبيان آية ثفرات ال وجه القصور فيه * وحند هسده النظام. المنظلم النظامية تعليل النظامية بيمب أن يساهم القائم على عملية تعليل النظام يقدل بالمبادئ والنظم الماسية واساليب الرقابة الداخلية لتحديد نقاط المنحف في النظام موضع التحليل وتتركز معظم التحليل وتتركز معظم التحليل وتتركز مقائد نقاط المنحف في النظام الماسية في (آئي :

ط الضعف في النظم المعاسبية في الاني : 1 _ المعالمة المعاسبية الخاطئة للعمليات •

ب _ التصميم الضعيف للنماذج والستندات · ج _ التأخير في تقديم التقارير الماسبية ·

د _ ضعف أو عدم كفأية الرقابة الداخلية ·

٤ ـ تقديم الترصيات التي يعكن الادارة المشاة بتنفيذها الآخي أرجه القصور في النظام وبالطبع فأن الاساس الإيل في تقديم على الترصيات هي إمتيارات التكلفة والقمالية ويمبارة اخرى فأن المواقد الترقية من تتفيد فد التوصيات لابد وأن تتجاوز التكاليف الرئيطة بهذا التنفيذ.

اعداد تقرير شامل يتفسن كل السندات
 رالابلة وترصيف للعمل الذي تم و يجاعبار ان
 مذا الطور سيفيم الل الأخرين فانه بحب أن يكون
 مدا الطور سيفيم التحليل والترصيات فيشكل
 ميشكل والترصيات فيشكل
 المنتجد على خط فكرى واضع
 المنابق على منافق على منافق المنابق
 اما بالنسبة المسالية تعشى مع التوصيات اما بالنسبة المسالية تعشى مع التوصيات اما بالنسبة المسالية تعشى المنافق امن أنه المنابق المناب

وتركز الفرناط التنظيمية والمنطبة والمشولية في مصرفيا معدد من يتممل ماذا واليا المشاهة والمشاهبة والمستندات المشاهبية والمستندات المشاهبية والمستندات المشاهبية والمستندات المشاهبية والمستندات المشاهبية والمستندات المشاهبية والمساهبة والمستندات المشاهبية والمساهبة والمساهبة والمساهبة والمساهبة المساهبة المساهبة والمساهبة المساهبة المس

وتعطى جداول القرار Decision tables ملخصا متفقا عليه للقراعد المقسسدة للقرارات وخاصة

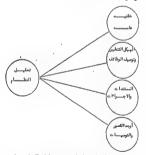
عدما يكون هناك موقف تؤثر قيه عدة عوامــل تجتمع فيما يبنها لتصدد التنيجة • وبالتالى فان دخيرل القرار يمكن أن يلخص سريعا الموقــف المقد للقرار وبالتالى يجعل عملية تحليل النظام اكثر سهولة •

• ولاثنك أن قوائم استقصاء الرقابة الداخلية Internal Control questionnaires.

تساعد في توضيح المجسالات الهامة التي يجب الاهتمام بها وبالتالي فهي طريقة تضمن بهسا

على الأقل مراعاة المجالات التي بها مشاكــل رقابة داخلية ٠

أما بالتسبة لخطوات تعليل النظام فسيبق الاشيارة إلى أنها تتضعن أربع خطوات يمكن توضيحها في الشكل التالي :



٢ ــ معدل النمو في عجم النشاة •
 ٢ ــ مدى الدخول في مجالات عمل جديد أو

ا عدى المعول على عبيات عمل جميد ا

نحومنهج متكامل

اكتساب حجم أعمال جديدة •

ريوضح أهيكل التتظيمي وتوصيف الوطائف
بانشاة الطريقة التي م بنائه المثانة على أمامها
من حيث تدرج السلطة وكذلك حياة المشاركيت
الملقاة على عاتق كل فرد والأفرك الذين يشرف
عليهم وأيضا توصيف الوطائف الرئيسسية
بالشاء أيضا توصيف الوطائف الرئيسسية

أما المستندات والاجراءات فتعنى جمع نمائج من كل مستند أو شكل أو تقرير يقم استخداما في المنشأة وتحديد كيفية التسجيل بهذه اللمسائح وكذلك تمديد خرائط المتدفق للمستندات وتوصيف الاجراءات الخاصة بالنشأة

ويعد الانتهاء من توصيف النظام المالي على النمو المثبار اليه في الخطوات الثلاث السبابقة يجب أن يتم تحديد أوجه القصور في النظـــام والتوصيات لعلاجها • ويمكن أن تشمل أوجب القصور في النظم الماسبية المهورات الضائمة أو الازدواج في العمل أو الزيادة في التكلفة أو في مهم العمالة أو ضعف السياسات الطبقة أو عدم كفاية وسائل الرقابة الداخلية اما التوصيات فيجب أن تستهدف تمسين فعالية النظام • واذا لم يكن هناك أي مجال للتحسين في النظام الحالي فيجب الترصية بتعديل النظام • أما اذا الصحيب التوصيات على تحسين النظام المالي فيجهب تحديد طبيعة هذه التمسينات وطبيعة الاجراءات التحسينات التي تكون مقبولة من الادارة وعملية في نفس الوقت •

قائمة الأمداف :

من الواضح أن من أهم خطوات تطوير النظام ضحم مجموعة من الأحداف للنظام . ومــن وضح مجموعة من الأحداف للنظام . ومــن الاخطاء الشائحة في هذا العمل ضم مجموعة النظاء الرغبات المطلب الموازعا اللى ما يحققه النظاء المحالى وطرحها على الادارة تمهيدا لاحتيارها قائمة الاعداف . ولهذا يوج بدراعاة المقاميم المالية عقد اعداد قائمة الإعداف : .

١ ــ ان الديرين يحتاجرن الى معلومــــات مفيدة ، وليس بالضرورة كمية اكبر من المعلومات غلا حدث أن جصل الديرون على، معلومات الكثيرة. مما يجب اصبح الوضع بمثابة الــــراط في المعلومات Information Overload

وتمثل تلك حالة من الضباع في الموارد .

٢ ـ ليس بالضرورة أن يعمد وله المديرون ما يحتاجونه من معلومات ، وبالتأكيد يجمه استطلاع رايهم فيها يريسونه · ومن ناحية الحرى فهناك أيضا احتمال الا يكون الديرون على علم بقدرات النظام وما يمكن أن يقدمه من معلومات ·

ولذلك فان هناك حاجة للمشاركة الخصيلاقة بين القائم على تطوير النظام والدير بحيث لا يتحول الاول الى قائم بتدوين احتياجات الدير وازيتجنب في نفس الوقت أن يملى على الدير توجيهـــات بشأن تسيير الاعمال .

٣ ـ انه حتى اذا نهج النظـــام فى توفير احتياجات الدير عن المعلومات فليس بالضرورة أن اداء المدير سيتصمن • والالتراش الشــائم ان المدير سوف يستخدم العلومات التى يحتاجها فى اتخاذ قراراته ليس صحيحا باســيتحرا .

ولهذا يجب تعديد كيفية استخدام المدير بشمسكل جهد للعملومات • والذا لم يتمكن المدير من ذلك فان احد الأهداف يجب أن يكون تحديد قواعـــد القرار للاستخدام المناسب للمعلومات المترار

ان النظام يجب أن يسمح للمديرين بان يمرقوا نتائج قراراتهم من خسائل التخذية المرتدة المرتدة
 ويذلك تكون لديهم القدرة على Feedback

عزل المناطق التي تواجهها الصعاب وبالتـالي تحسين الاداء ·

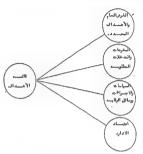
 أحداف النظام ترتبط باهداف النشاء، فليس من المكن تحديد اهداف أي نظام بشكل مستقل عن الاهداف العامة للمنشاة ، فمثلا عند

تصميم نظام النفاتر بالمنشاة فيجب ربط ذلك بفلسفة الادارة بالنسبة للمركزية ال اللامركزية ·

فالنظام يجب أن يعطى معلومات عن النتائج المالية الفعلية مقارنة بالمرازنة رذلك حصب الوحسدات التنظيمية التي تم منح سلطة لها وتحميلهــــــا بالسئولية المناسية ·

تاتها ما معلق المداد فائمة الاهداف معلقات

اربع يمكن توضيعها في الشكل التالي :



وتوضع الخطوة الاولى من قائمة الأهمداف الفرض العام والأهداف المعدة للنظام

معشر الله في البداية يجب تعديد الماذا نعمل على تطوين النظام ككل ١٠ وعلى سبيل الشمال فالهدف المام لتطوير النظام القرعى لحسابات الدائنين يمكن أن يتمثل في زيادة الربحية مسن خلال التاكد من المصول على كافة الخصومات الكتسبة المكنة مع التمتع باقصى فترة ممكنة من الائتمان بمكن أن يسمح بها الدائنون •

اما بالنسبة لنظام حسابات المدينين فيمكن أن بتبثل الهدف العام له في تشجيع العملاء عسلي السداد السريع للمبالغ المستحقة عليهم وتحسين

الرقابة الداخلية على حسابات الدينين والتمصلات التقدية والمداد الإدارة بمعلومات أفضل •

أما بالنسبة للأهداف المعدة فتمثل الجانب الإجرائي للهيف المام • فلواستطردنا في الثال الغاص بنظام حسابات الدائنين السابق تحديد الهدف العام له ولكى يصبح هذا الهدف أجراثيا الهدف ، ويمكن تصور الأهداف الحددة لهذا النظام على النصو التالي :

١ _ اعداد كشف يومى بفواتير المسئتريات مبوية حسىب تواريخ استحقاق سدادها • وهذا الكشف سليوضاح لآدارة المنشأة النقدية المطلوبة يوميا لسداد الالتزامات قبل الدردين وبالتسالي مراعاة ترتيب التمويل الطلوب لذلك

٢ _ اعداد شيكات الموردين الخاصة بسداد المبالغ المستمقة لهم قبل فترة معينة من تواريخ استحقاق الفواتير ، وهذه تعتبر طريقة ملائمة ومريحة لسداد الالتزامات بالنسبة لكل مست

الموردين وموظفى الحسابات بالمنشأة .

ولاشك أن المتقطة الجديرة بالامتمام هنا أن تحديد الأعداف التفهيلية الحددة للنظام يجب ان تتم بدقة لان استمرار عملية تطوير النظـــام تتوقف على هذه الأهداف وبالتأكيد فأن الأهداف الكثيرة والأكثر تعقيدا سوف تعقد من النظام وسوف تزيد من تكاليفه ٠

ويعقب تحديد الهدف العام والأهداف المحددة تحديد المفرجات والدغلات الطلوية وتتمثيل المفرجات في النتائج المتولدة عن النظام والتي تصاغ في كشوف أو قوائم أو تقارير معاسبية • وبالبر الأمكان بيهب أعدأد تموذج من كل مخرج من المفرجات وتبدر اهمية تمديد المفرج ات للسباب الآتية :

١ ... أن كثيرا من الاقراد ليست لديهم القدرة

للناسعة لتقهم الإطار الفكري للنظام وليسهوا قادرين على تصبور ما الذي يمكن أن يقدمه لهم النظام • ولهذا السبب يجب أعداد صورة توضح لهم المنتائج التي يمكن أن يولدها النظام وهذا يمكن أن يعمق شعورهم بما يمكسن أن يفعله التظام

٢ .. ان مبور الخرجات تعتبر بالتاكيد البدف الواشيح للنظام ، ولهذا قان المستخدم سيسبوف يركز على شكل المعرجات القترحة ويحدد ماالذى يحتاجه منها ، وما الذي يعتبر بالنسبة له غير شرورى • وفي حالة احتياجه الى شيء مختلف عما هو مقدم اليه فسيكون من الواضح أن ذلك يعتبر نتيجة التغيير في تفكيره وأن مسمئولية التاغير والتكاليف الاضافية ستقم عليه •

٣ _ أن كثيرا من الاختلافات الفنية البسيطة (والتي لا تمثل شيئا هاما بالنسبة للمستخدم) يمكن توضيعها بسهولة باستغدامصور المغرجأت فالستغدم مثلا يريد حذف خانة أن أضافة خانة المرى في أحسسه التقارير أو ريما تغيير أماكن الضائات - وهذه التغييرات يمكن ان تكرن هامة بالنسبة للمستقدم على الرغم من أنها غالبا ما تكون غير ذات أهمية من وجهة نظر القائم على تطوير النظام ٠

اما المحفَّلات أو البيانات الضرورية المطاوبة لاعداد هذه المضرجات فالأهمية تبدى هذا في تحديد مصدر المصول على هذه البيانات وطرق تشغيلها وتخزينها في ملقات وجعلها متاحة عند طلب استحدامها لأعداد التقارين

ولو رجعنا الى الثال الخاص بنظام حسابات الدائنين السابق الاشارة اليه فأن الامر قد يتطلب اعداد تقرير عن البالغ المطلوب سدادهاللدائنين

نحومنهج متكامل

في التواريخ المختلفة في هذه الحالة لن يكفي تسجيل فواتير الشتريات حسب تواريخ ورودها باعتبارها مبالغ معينة مستحقة للموردين بل ايضا يجب أن يكون النظام كفيسسلا بتوضيح الخمم المكتسب المثوقع المصول عليه والتاريخ المسدد الذي بعده نفقد هذا الخصيم ، وإذا لم يقم النظام بتسجيل وتحزين هذه العلومات فاننأ أنستطيم اعداد التقرير الطلوب •

وتمثل عملية تمديد السياسات والاجراءات ووسائل الرقابة الضرورية أحدى الخطوات الهامة لوضع قائمة جيدة لأهداف النظام • حيث أن عملية تطوير النظام غالبا ما تؤثر على الأوضاع القائمة بالنشاة وتصبح هنسيساك حاجة لتغسر السياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية الطبقة في المنشاة ، على أن تتم حدوث هــــده التغييرات بشكل واضح وسريع لسببين رئيسيين : ١ _ معرفة هل التغييرات القترحة سيتكون مقبولة من الادارة حيث انه من المكن ان تزفض مبلية تطوير النظام الساسيين من قبل لادارة اذا كان الأمر يتطلب اجراء تغيير في السياســـات ه الأحداء أت •

 ٢ ــ اعطاء وقت كافي التنظيم لكي يتقبل هذه التغييرات خاصة اذا كانت همميذه التغييرات

والخيرا يجب المصدول على موافقة واعتمىاد الادارة لعملية التطوير القترسة للنظام حبث اته

من الأسباب الرئيسية لشاكل تطوير النظمافتقاد تأييد ومشاركة الادارة العليا للمنشأة ٠ ولا تعنى الموافقة المكثوبة على قائمة الاهداف

من قبل الادارة العليا للمنشاة تابيدها لكافية مراحل تطوير النظام ولهذا يجب أن تستمر الادارة مشتركة بطريقة أكثر تفصيلا في المراحل التالية وحتى انتهاء المرحلة الأخيرة من التطبيق •

تصميم المنظام :

وتركز هذه الخطوة من خطوات تطوير النظام ملى ترجمة المفاهيم الواردة بقائمة الأهداف المي نظأم كامل وقابل المتشغيل ومراعى فيه اعتيارات التكلفة والفعالية وبالتاكيد فان النظام بم الانتهاء من تصميمة سيظل موجودا على الورق ولمهذا تتضمن للخطوة التفصيلية الأغيرة مسن عملية التصميم اعداد جسمداول التطبيق والذي يخدم تطبيق النظام من النامية العملية • وترتيط هذه المرملة ... مرملة تصميم النظام ..

بالمفاهم ابيبانها ولذلك فان هناك عدة اعتبسارات هامة يبب مراعاتها في تصميم أي نظام وهي :

١ _ يرتبط الاعتبار الاول بعملية اســــتخدام الحاسبات الالكترونية عند تطسوير النظم حيث يحب مراعاة أن الحاسب الالكتروني ليس دائما مفيدا في كل المواقف • ولهذا يجب أن نكون على دراية تأمة يمتى يجب الانستخدم والحاسبات الالكترونية ٠ كما يجب أن تقرر أيضا اسلوب استخدام الحاسب وهل هو على نظام الدقمسة Batch او على نظام تشغيل العمليات عند On-Line Systems حدوثها

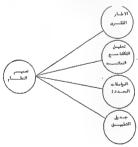
٢ _ من الواضع ضرورة تصحيد درجة الركزية التي ستؤثر على تصميم النظام • بمعنى انه يجب ان تقرر هل سيكون هناك نظـــــام مركزى يتم تشغيل كل العمليات به ام سيتم الاعتماد على اللامركزية في التشغيل ونقبوم

بتوزيع عمليات التشغيل distributed data processing

٢ _ من الضروري مراعاة طبيعة مصلار المستندات وعملية المراجعة التي يحتاجها النظام المسجود فعثلا عنب استحدام الماسب الالكتروني يجب مراعاة تحديد السلطة المسئولية من العمليات بشكل يسهل عملية الرجسوع الى مصدر كل عملية •

٤ م. واغيرا بجب مراعاة قدرات الافـــراد الماملين حاليا ، وطبقا للتقييم الخاص بهدده القدرات يمكن تحديد مدى السسساهمة الخاصة بهم ولابد أن يوضع تصميم النظام على هـــدا

وتتضمن عملية تصميم النظام اربع خطوات يمكن تصويرها في الشكل التالي :



و يتبثل الخطوة الاولى من خطوات تصميم النظام وضع اطار فكرى للنظام • وتبدأ هـــذه الخطوة بتعديد اطار وجدود النظام •

ومن الطبيعي أن يحكم تعديد الاطار والصدود عدة اعتبارات قطار النظام يجب أن يكسون والصدود والمعالمة المنازات قطار النظام يجب أن يكسون فيقا المسادي المسادي المسادي يكن من جملة تعت المبيطرة و ومن الواضح أن المضلمات بحيث يفطي كل شيء كسب يكن المساوية على المساوية على المساوية على المساوية على المساوية على المساوية على مرامل و ومن ناحية المنازات المساوية على مرامل و ومن ناحية اخرى من المغروري المتعام بشوضيح حدود النظام حيث أن المجرات المتعام النظام يعد أن النظام يعد أن المتواركة ويجب أن المجرات المتعام النظام وعد أن المجرات المتعام النظام وعد أن المجرات المتعام النظام وعد أن المجرات المتعام المتعام

ويعقب تمديد الاطار والحسيدود معرفة المتياجات النظام بشكل معدد

More specific system requirements.
وهذا يعنى التحديد الدقيق لما سيق عملـــه في
خطوة اعداد قائمة الأهداف من حيث شـــكا
المخرجات ونوعية المدخلات ومصادر المحمــول
عليها واللمات التي تصفط فيها البيانات والـــة

التي تستغرق لاعداد المعلومات والتقارير التي سينتهها النظام ·

رقلي عملية تصديد الإطار والصدود الاستارة والمساود الدهنية المساود الدهنية المساود والمساود والاحتاجات والاحزاء المساود والمساود والاحتاجات والاحزاء المساود والمساود والمسا

وتعلى خطوة تحليل التكلفة مع المأثد تقديد المرازد الفسريرية لتطبيق وتحصوبي وتتسد لها كل جزء من اجزاء النظام - ويتفسن القلبيات معليات تعديد المواصفات القيقة والبرامــــج تكل جزء من الإجزاء - أما التحرين Concession فيتفسن تحويل البيانات من النظام المحــــالي المن النظام المحديد وجعل البيانات متأســـــــــة المنظام المحديد وجعل البيانات متأســـــــة على المحمل اليومي للنظام -

ولا شله أنْ كل خطوة من الخطوات السابقة

تمتاج الى عدة موارد مثل الانسبواد اللازمين لتشغيل النظام والامكانيات والأجهزة المادية • ولهذا قمن الضروري الاهتمام بتقدير هسسده

الوارد والتي تمثل جانب النقة ...ات الطلوبة للنظام الجديد *

ومن ناحية آخري من الفريري تقدير العوائد اللموسة وغير اللموسة وغير اللموسة التن ستنتج من تطبيع الملموسة الجديد و ويمكن أن تضممن المحسوات الملموسة فضيحاكايف التشغيل الباشرة وخامة المحروفات الكتبية وتكاليف المحالة (الارية ، أما الموسة فهي غالبا ما يصمعبقياسها للموسة قبي النقاط المولدة غير اللموسة قبي النقاط على التعامل مع حجم كبير المعليات وفي وقت أقل ويطريقة آمرع واكثر شعة و من ناعية أخرى يمكن للنظام المهديد أن يتحم معلومات أضافية أفضل من تلك التي كان يقدمها النظام المهديد التحم معلومات المنابع المقادة ملى تصمسيين القدرارات القديم ما

ويعد الانتهاء من تقدير المارد والتكاليسف مكناك الموادر الملوسة وينا الملوسة يوسب اغضاء هذه التقديرات لترح من التعليسال الاقتصادي يستهيف اساسا تمديد مدى امكانية تعطية المواثد الناتجة من النظام الجسديد المتاليف اللازمة لابدغال هذا النظام ، ولمنهترجيه اية موارد في موالات غير مناسبة ،

وتشتمل عملية تحديد المواصفات المددة للنظام على عدة عمليات تقصيلية توضح تماما كيـــف مييممل النظام * ويمكن توضيح هـــده العمليات ما قادم الذا .

على النصو الثالي :

١ - تمديد السم أن جهة بالنشاة تكون معمئيلة من مراقبة النظام وخاصة من ناحية المصــــرا عصــــــرا المي مراقبات أن المي مراقبات أن المهارة ومستخدي معلومات النظام أميديد مثل الادارة ومستخدي معلومات النظام والقائمين على تعديم وتشخيل النظام والاحتفاظ بسجل كامل لكل التعديلات التي تتم يعد المحصول على المراقبة البيئية وتحديدالسلطة عن الجوراء هذه التعديلات عن لجوراء هذه التعديلات عن لجوراء هذه التعديلات عن لجوراء هذه التعديلات عن لجوراء هذه التعديلات إلى المسئلة عن لجوراء هذه التعديلات .

 ٢ ــ عمل وصف تفصيلي للنظام يحساغ في اسلوب اداري ويعطى فكرة شاملة عن النظام *

 ق ـ تعديد اعتياجات النظام من معـــدات الجهزة مادية او من عناصر بشرية تساعد عـلى تطبيق النظام •

 تحديد نوعية الدخلات المتثلة في البيانات التي سيتم تشغيلها ومافات مفظها وكذلك نوعية المضرجات المتثلة في التقارير الناتجة هــــــن النظام •

نحو منهج متكامـــل

٦ - تصميم الاجزاء التقصيلية للنظام والرسطة بالافراد وخاصة دليل الاجراءات وعمليسات التشغيل والبرامج المرتبطة بها ٠

واخيرا فلايد من أن تنتهى عملية تصميم النظام بوضع جدول تفصيلي لتطبيق النظام • ويتضينُ هذا الجدول تتابع الاعمال المطلوب أداؤهمهما

والملاقات بين هذه الأعمال • كما يجب تحديد المسئول عن تنفيذ كل عمل من هذه الأعمال وكذلك تقدير الزمن الذي سيستفرق في أداء كل

عمل والتكلفة الضرورية لذلك •

تطبيق النظام:

وتعنى عملية التطبيق المخال النظام في مرحلة التشغيل ، ولا شك أن كافة مرامل تطوير النظام

وخاصة المرتبطة بالأهداف والمتصميم والتطبيق يجب أن تتم على أكمل وجه ، ومن المهم التحقق

من وجسسود التوازن بين المقاهيم والتفسوات التفصيلية التي تنشأ بسبب عملية التط وير .

وتعتبر خطوة تطبيق النظام في الأساس خطوة عمل تفصيلية كما انها تعتبر مسسن أصحب

الخطرات لان التصميم يمكن تعديله اذا شايه الله صعوبات ولكن سيكون من الصعب تدارك ايــة

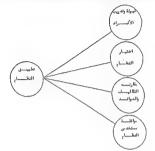
أخطاء أذ تم التطبيق بطريقة غير سليمة - وهذه قد يفسر لذا أهم أسباب تفضيل بعض الراكسين

الاستشارية الرقوف عنسب مرحلة التصميم وعدم المشاركة في مرحلة التطبيق وهو يتمتسل

اساسا في عدم الرغبة في تحمل مخاطر فش___ل تطبيق النظام

وتتضمن مرحلة تطبيق نظام الخطوأت الاربع

الموضحة في الشكل التالي :



وفي البداية يجب الاهتمام بعملية بيم النظام للمرطفين • Selling the System to Employees لأن المشاكل الرتبطة بالتطبيق أساسا هي مشاكل أقراد ولكى نعقق انجازا معينا فان النظام بجب أن يعمل بواسطة الافراد وذلك بنطبق على أكثر النظم استخداما للوسائل الالبة والالكترونية

ولاشك أن أي تغيير في النظم القائمة سيواجه يخوف وحذر من الموظفين الحاليين ولهذا يجلب أن تكون الخطوة الاولى في عملية التطبي _____ مرتبطة بتهيئة وتدريب الافراد

personnel orientation and training

وترتبط عملية التهيئة اساسا بتوضيع وشرح مزايا وعوائد النظام الجديد وكيف سيجعل عملهم اكثر سبهولة باستيماد الموقات الموجودة في نظام الممل الحالى ويجب التركيز على مزايا النظام بالنسبة لهم قبل الاهتمام بتوضيح المزايا بالنسبة للمنشأة ككل

أما التدريب فيجب أن يعقبب عمليه التهيئة •

ويزكز تدريب الأفراد اساسا على تشمميل واستخدام النظام الجديد ، وتتنوع طرق وسائل التدريب وكذلك تتعدد المجالات التي يتم التدريب

فيها • فقد نهتم بالتدريب على اعداد البيانات او الاجراءات الجديدة أن تحليل مخرجات النظام • ويشكل عام يمكن أن يتم التدريب بواسطة جهاز

داخلى بالمنشاة أو بواسطة جهاز استشىسارى خارجي خاصة اذا كان هو الجهاز الكلف بعهمة

تصميم النظام •

و تعقيب عملية التهيئة والتدريب خطوة اختيار النظام و تعني معلية اختيار النظام وداية النظام وداية التطبق وضع النظام وداية التطبق وما تعديد مدى مناسبة كما تمكن هذه العملية من تحديد مدى مناسبة المنطوات والاجراءات المعددة للتطبيق وحسدي كلامة الدرامج النظامة بذلك و

رستبر الخطاوان الاخيرتان من مضاوات الطبيق انتظام بعثابة تغييم للنظام - فمن الضروري لهراه مقارنة بين التكاليف والعوائد الفعلية بعد تطبيق النظام والتعيرات السحابق اعدادها بعد مرحلة تصميم النظام - وتساهم مده القارنة في ترتيبر خطيات التقديد في المستقبل وتلاقي أرجه القصور التي تصبيت في حدوث أية فسلسروق حرورية -

النظام تحديد عسترى قان من أهم خطــرات تقييم النظام تحديد عسترى قبول الأفراد وخاصـــــة مستقدمى النظام الجديد - وفي ظال النظام الجديد - وفي ظال وجود مالة من عدم الرضما عن النظام الجديد قان ذلك غالبا ما يرجح الى سبين تيسين : والمنال المدرد عالمال المدرد عالمال المدرد عالمال المدرد عالمال

 افتقاد الثقة في النظام الجديد ، وغالبا ما ينتج ذلك بسبب عدم كفاية وسائل وأساليب منم الأخطاء وتكرار حدوثها .

واذا ما هدث ذلك فان الأفراد غالبا ما يسعون لاستخدام نظمهم الخاصة لتلافى أوجه القصسور فى النظام الجديد "

الأفراط في الاخطاء ورفض العمليات ، واذا حدث ذلك بنسبة كبيرة فقد يتسب ذلك في انهيار النظام بسبب العبء الزائد في التصحيح واعسادة التشغل للعمليات بالاضافة الى العمليـــــات الجديدة ،

ولاشك أن العنصر البشرى هو العامل المتحكم في نجاح النظام ولهذا يجســـب التركيز على الجوانب المرتبطة به تماما ·

الخلامىية :

لقد أصبح من المضروري أن تتكامل الدراسات المحاسبة هم العديد من الدراسات وقروع الموقة الاخرى لتقديم منهج متكامل يعتبر الاسسساس لتعارير للنظم المحاسبية على اختلاف اتواعها -وللد تضمدت الدراسة في هذه الروقة المفتية محاولة لتقديم الحال يوضع مالحج هذا الدخسا المتكامل معتمدا على المفاهم العامة الرئيسلة

الراجع والهوامش

٦,

١ ـ دكتور حمست حمادى ، أدارة المنظم ـ الطويق الى القرن الواحد والعشرين * * مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الطبعة الاولى ،

٢ ـ دكتور محمد على شعيب ، نظم المعلومات
 الإغراض الادارة في المتشاة الصناعيةوالقدمية ،
 المليمة الادلى ، ١٩٨٠ •

Boulding, K.E., "General systems theory — the Skeleton of Science». Management Science II: ·3, April 2036.

Cleland, D.I., & King. W.R., «L' analyse de systémes». Enterprise moderne d'édition Paris. 1971.

Forester, J.W., "Industrial Dynamics", The Massachusetts Institute of Technology, 1961.

Lazzaro, F., «Systems and proced ures — A handbook for business and industry», Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1968.

Page, J., & Hooper, P., «Account ing and Information Systems». Reston publishing Company, Inc., Reston, Verginia, 1979.

Von Bertalanffy, L., "The theory of open systems in phisics and biology", Science Vol. III, 1950.

انظر حوالت

مشروع محاولة مصرية لحم تتصم والفاعصل مجھول

نعمتهد هذه المتانة السوالها دسن خسلال مشروع درأسه تطبيب دام بهسا و من مسر خبراء الاكتريمية (المعهد القسومي نفتنميسة الادارية وقتها) في الدسرة مسن غيرابير ١٩٨٠ الى مابو ١٩٨١ الحساب الهسدى مصافظات الصميد .

وتقوم أسسس هدفه الدراسسة على الاستفادة مسن التجبارب النبرة الناجهة في نظيفق مفهوم ادارى فعال استخدم بنجسباح في مجالات كبير وفي منا، باتت فومينة مختلفة وفي اهفاب تاريخته منصددة ، وفي ظل فهود وملايسات العلى من القورد واللابسات التي نواجهها بلادنا وهو مفهوم « الانتاج الكبي » والذي شرح مفهومه وسيائياته في مقال بالعدد الاول من المجلة وقد الهنبر للطبيقسة مجال من اهم المجالات القومسة المعربة المحلما ، وهو مجال الامن الفذائي ، من خلال التوافق الكامليين دور كسل من المنظمات الكبيرة والمنظمات ا

> اولا : اسس ومبادىء البنيان الملمى المحاولة : ١ ــ الوهم الشائع عن اهمية حجم قطاع المنظمات الكيرة

في خلال الخمسين سنة الاخيرة الن المجتمع في كل بلد متقسدم اسسبع « مجتمع منظمات » ومن الشائم خطأ

أنه عند الحديث عن مجتمع المنظمات أن القطاع الاكبر هو قطاع المنظمات

د. محمد حسن یاسین عمد مرکز الا متشارات

الكبرة بعدلول نسبة مسساهيته في الكبرة بعدلول نسبة مسساهيته في الجدل المنتجد التوسيع المستوجع هو أن التطلبة والمنافقة على المنتجد هو أن التطلبة المنتجد في حيل المنتجد المنتجد المنتجد المنتجد أن المنتجد المنتجد المنتجد على مصر ماسل المنتجد المنتجد على المنتجد

العام (وجميع شركاته شركات أموال) هه الساهم الاسساسي والرئيسي في أجهالي الناتج التسومي ، ومن ثم مان درجة نمام أو تقامس هذا التطباع هي المأمل الحاسم في حجم ودرجسة نصباح خطط التنبيسة ٠٠٠ ومن ثم وتداعياً من هذا النهم المزعوم يجد كل ر مایة واهتمام عسلی مسستوی کل محاولات الامتلاح والتطوير والدعمء ومن كل الجهات والهيئات المعنية : الرسمية منها والشمبية ، وفي مجالات بعوث الجامعات ومؤسسات المال 4 وبيسوت المُبسرة ٠٠٠ في هيسن أن المحميح والثابت من الاحصاءات أن متوسط نسبة مساهمة جميع شركات القطاع النعام في اجمالي الناتج القومي في السنوات الاربع المسابقة عسلي تاريخ سياسة الانفتاح الاقتمسادي

ومن ثم قاقه أذا كانت بلادنا تطبع في السنوات القادمة أن تحقق زيسادة سنوية في أجهالي النساتج التومي مقدارها ١٠٪ _ وهي بالمناسبة تعتبر نسبة طموحة جدا وخامسة في ظل كل معودتات التطاع العام عفان تسبية مساهبة الشركات ألكيرة في تحتيق هذا الهدف لن تتعدى ٢٪ ٠ ومن ثم مان تركيز التنبية على تطاع الشركات الكبيرة في مصر (القطباع العم) هو توجيه للانظار الى القطاع

الاتل حجما ... وظاهرة النسبة الضبئيلة التي يمساهم بهسا قطاع الشركات الكبسيرة

1111/7. 1940-/73 1979/74 1174/77 1997 V 100TA 32877 اجمالي النساتج القومي الار٢٠٢٦ AL740 PLAIS أجمالي مساهية شركات أرااع 224 التطاع المام XYIJY 75.5 النسبة المثوية 11A1 ٧ ل ١٨٪

> لم تتجاوز أبدا ٢٠٪ من هذا الاجمالي الامر الذي يعنى مباشرة وبالتسداعي المنطقى أن بتية النسسبة (٨٠٪) تتحقق في مئسات الآلاف من وحسدات تطاع المنظهات المسفيرة المنتشرة عبو مدن وقرى ونجوع مصر شمالا وجنوبا وشرقا وغربا . . . هذه المنظمات التي ليس بالصدقة أن سعظمها أن لم يكن كلها مملوكة ملكية خاصة ... هسذه البيانات التى تظهر نسبة مشساركة شركات الابوال (المساهبة) وهي جبيعا شركات قطباع عام ، ليست بيانات مصدرها باحث قد ينحى عليه بشبهة التحيز ولكنها بياتات وزارة التخطيط ، بشسان مشروع الخطـة الخمسية ٧٨/ ١٩٨٢ . المجلَّد الثالث.

ولكنها طاهرة عالميسة ... فمقسدار ما يساهم به ما يطلق عليه علميا في العلم الفربى بتطاع الاعبال المظم في أجمالي الناتج القومي لا يزيد أبسدا عن ٢٥٪ من هذا الاجمالي ٠٠٠ انها كـــذلك في اليـــابان ، وفي دول اوربا الغربية ، وهي كذلك أيضا في الولايات المتحدة أشسهر مجتمسع منظمسات ومؤسسات كبيرة أن الذي يفذي الشركات اليابانيسة الصناعية العملاقة باحتياجاتها من الاجزاء المسنية هــو ما يعرف بــ small cottages وأن معدلات التنمية الرائمة ونوعيتها

القريدة في مصويصر أوالتي يتعالى

الناتج التومى ؛ ليست ظاهرة مصرية

وفيما يلى هسذه السائات تقصيسلا (بملايين الجنيهات): أنظر الجدول

(التطاع العام) في مصر في اجسالي

٢ -- « لمنة » الحجم الكيم ، او تصحيح مفهوم نوعية كور التظمات الصفيرة :

فيها معدلات دوران التكثولوهيا هذه

وتلك نعتمد بالدرجة الاساسية على

السياحة ــالدخل الرئيس لاسبانياب

تخدمها فنسادق مستغيرة ومحسال

متواضعة تبيع للسائح احتياجاته

والفائض الهائل من الحامسالات

الزرآعيسة الابريكية بتحقق جميعه

وبأعلى سمدلات انتاهية عرضها التاريخ

في وتظهيات مسيفيرة وعظمها ... أن

لم يكن كلها ... مملوك المرد أو بالاكثر

لجبوعة مستغيرة من الافراد ،

تطاع المنظمات الصغيرة ، وان

وان تفسير هذه الطباهرة يتهاشه مع حقيقة أن هذه المنظمات العسفيرة تمسل في العادة بهذا الحجم متفادية ما يعرف في الادارة بدء لعنة الحجم الكبي » ٥٠ نعلى عكس الشسائع في أذهان البعض مان كبر الحجم ليس منط أمرا غیر ضروری ، بل انه ایضاً غير نمعال وغير منتج الابشروط يتعذر تونير اغلبها ، (أ) مُالْنظمة تخضع لذات القانون

الذى يحكم هيسكل وحجم الكائنسات العنسوية ، وونتسا لمسدا التانون ا يتزايد السطح مع تزايد مربع نصف المحيط ، وتتزايد كتلَّته بتزايد مكمبها » أن هذا يمنى أنه كلما كان الكائن كبيرا كلما كان مسطحه متسمعا وكتلته ازيد، وكلما يصبح معه ضروريا أن يخصص مزيدا من موارده لخدمة ذاته ، بدلا من تخصيص هسده الوارد لخسمية رسالته وتحقيق أهسدائه ٠٠٠ ولسا كانت اهداف اى منظمـــة لا يمكن ان ترجـــد في « داخلها ، حيث يمثل داخلها وجه _ النفقة _ ، ولكنها توجد ــ خارجهـا ــ حيث أن هــذا



انظر حوالت

الخارج يمثل للمنظمة وجه «الايراد »، وهذا الخارج ايضا هو البذي يبرر , raison d'être المنظمة اصلا فالامسل في تبرير الحلجة لوجود أي منظمة أنها تضدم غرضا بحتاجه المصبع بنها لا توفره بنظيات غيرها ؟ او علَّى الاتل لا توفره لهــــا بالطريقة المطلوبة أوفى المكان والزمان والنوعية المناسبة ٠٠٠ لذلك فانه يكبر المجم تنشغل المنظمة بنفسها وبذاتها أي بداخلها عن خارجها ، وبالتالي تزيسد تفقتها من جانب ، وتفقد حساسيتهسا لخدمة البيئة المحيطة بها من جاتب آخر ، الأمر الذي يتداعى منه أن تقل ايراداتهما ومن ثم قوائض تشمساطها اكثر بها يكون عليه خالها أو كأثنته

(ب) بل أن الوجه الفيزيقي للكبير ليس غشط هو الوجه الوحيد القسام في المنظمة الكبيرة ، ولكن هذه المنظمة الكبيرة قد تصبح خطرا على المجتمع نيها اذا أصبحت ردئية ويجب اتهاؤها وتصفيتها ، ولكن يتف ضد هذا كون أنها كبيرة ، خاصة وانه من المعتاد بالنسبة للدول النامية ، وغير المستقرة ألا تسمح الاحوال السائدة نيها باخذ شوار التصنية والاتهاء لنظمة كبسيرة تحسبا لاشياء كثيرة جميعها اسمعله فير انتصادية . . . (راجع الضجة العالية التىتثار عند اول بادرة تفكير فى تصفية بعض شركات القطاع المعام في مصر ، حتى ولو لم يكن عناك اي أمل في أصلاح حالها) . (ج) ناهيئا عن أن المنظمات

(هي أن المؤتاح حاليها) .
(هي أناهينا عن أن المنظيمات المؤتة تبيل عادة أن تطقل للفسيات وفسما احتكاريا وتستبيت في الإنساء عليه عليه عني ولو كان وضما مريضما المؤلف في أن تجسل في مخالم الاحيان تلتجع في أن تجسل وطاة وتأسير ما تبلكه من نفسوذ في المحتد مناهرين تحت المحتد مناهرين تحت المحتد مناهرين تحت المحتد مناهرين تحت المحتد مناهرين الحتيم المحتلكة من نفسوذ في المحتد

(2) ووققاً لما يورده خبراء التنظيم والادارة في كتبهم ووصاياهم قان كبر الحجم يعتبر تتريبا المسدر الاساسي لكل ملاقات العيل المريضة:

ا — عندها لا يستعليم المدين المشرق عن انتاج سماعة ما مثلا أن يميل مباشرة مع الاجهزة أو المستويات الاخرى صاحبة الترار النهائي او عندية على يمكنه أن يسلك منافقة عندية على يمكنه أن يمسل الى من بيده القول المفصل.

بيد" اسول معتمل ؟

- وعندما يتكاثر اعداد نسواب الرئيس ، أو القسائمين باعمسله أو بساعديه ، وخاصسة عندما يكون هؤلاء مجرد بطائة أو طبقة ومستوى ادارى اضافي .

٣ ــ وان اخطر ما يحدث عنسدما تتكاثر المستويات الادارية التى تفصل موقع الرئيس عن موقع قواعد التنفيذ ان هذا الرئيس سيضطر الى الاعتماد في قراراته عسلي بيسانات ملخصسة ومنتورة ٤ وأسوأ من ذلك هو تمسو ما يمكن أن نطلق عليه مجالس الطبخ , kitchen cabinets غیتحول الرئيس الى موتف لا يستطيع فيه أن يمارس وظيفته الا من خلال آهاطــــة نفسه بمساعدين وفرق من تقساته الشخصيين ، والمساعدين المتنوعين ، وهم جبيما يتبتعسون بقسرص بأب الرئيس الفتوح ومطاولته الباشرة ؛ و بن ثم فتتحقق لهم مكانات خامـــــة في المنظمة لهـــا مراكز تــــوة خنيـــة أن هـــذه الطبقة المتطفلة والتي هي مقط من مظاهر المنظمات الكبيع ة ... هى أسعوا أسباب نساد المتنظيم ... اتها « مُكومةُ المُلانِ » التي تحرمن على الايستفني عنها الرئيس ، رغم انها ليست اكثر من سيوس ينخر في النفاع . . . انهم وبالتدريج يتحولون من خُدَمة وسسكرتيرين خُصَــومبين ومحاسبيب ومحظيين الى عناصر تنتقل الى أيديهم مصائر أخطر الترارات .

ررغم أنه ليس مفترضا أن أيا منهم له أي مسلطة في مواقف القسر ارات المغلزة > الا أنهم في المتيتة والواقع يأخفونها غملا أو بالإتل يؤثرون على اتضادها تأثير البالفا . الماذا طلب إلى الرئيس أن يتضلى المناذا طلب إلى الرئيس أن يتضلى

عنهم كانت اجابته الطبيعيـــة ؛ وكيف أعمل بدونهم .

ان وظيفة أرئيس المنظسة الكيسية تتمتع بالكمال بخاصية عنق الزجاجة ، وعنق الزجاجة دائيا يتم في اعلاها ، وحون الوصول لاعلاها هـــذا المزيد نحول منق الزجاجة الى حكم الملتم ، أ ــ واخيرا أصان المنظمة الكبيرة غدما تتفسيته مجهوداتها في اعبال كثيرة مخطئة عادة ما تعلق مابسية بتدني الشسمور العسام بالمواطنسة والانتباء ؟ ومن ثم تقل درجة كساءة ادارتها كوحدة أو كرسان اعتسارى بتوحد له اهداك عابة بشتركة .

٣ ــ الحلقة الحرجة في استفادة المنظمات الصفيرة من تطبيق ((مفهوم الإنتاج الكبي) :

ان الذي جمل ، ويجمل ، النظبات الصغيرة تالرة على الموسل بكساءة عالية على الموسل بكساءة عالية وكمي واضحح في خلات التجنيبة ، رهن بأن تتكامل حلقات التطبيق الصحيح « المهرم الانتاج الكبير » من خلال دور خاص تمارسه بنظيات الحجم الكبير :

خارات هيات المنظم المير . غكون أن قطاع منظهات الحجم الكبير ليس هو الكبر هجمها لا يعنى بالتدامى السه ليس الأخطسر والاكثر تاثيرا :

(1) غليس الحجم أو الكم ، ولم يكن أبدأ ، هو العامل الحاسم في التأشير على الهيكل الانتصادى والاجتماعى . مثل أن ألفرق بين مجتمع « الزولو » الأفريتي الكبير ، ومجتمسم السسويد الصغير لا نجده في التحليل الاحصائي. ان الذي يعطي جوهرا وشكلا لاي مجتمع ليس هو المجموع المساكن أوالنسبىء ولكنها الحركة والديناميكية وأنطلاقا من همذا المعنى مان تأشمير الطائفة اليهودية في العالم مثلا ، اليس مصدره أن عسددهم ونسسبتهم الى مجموع السكان كبي 4 أو كذلك نسبة أموالهم الى بقية أموال النفي . . ولكن هذا التأثير مرده نوع ومواطن التأثير، وبالتمثيل عسلي المنظمسات ، غليس

حجمهسا هو الذي لسه معنى ، ولكن الرَّمِزُ الدِّيُّ تَمِثُلُهُ ﴾ والرمسالة التي تنبناها هو الذي له كل التأثي . . ومن ثم مان تأثير الجامعة في أي مجتمع اكبر والحطر من تأتسير اكبر مجمسم للحديد والصلب ، ليس بمداول عجم هذه الجامعة ولكن بمدلول الرسسالة التى تثبناها الحاسمة بصمة عامة من جهة ؛ ونبط التزابها بتحقيق هــده الرسالة بصفة خاصة من جهة أخرى، وعلى هذا الاساس غليس المهم غقط اذن هو ان حجم مسلساهمة قطاع المنظمات الكبيرة يمثل نسببة محدودة من حجم الناتج الإجمالي ، طالب أن هذا التطاع من خلال التزامه برسالته ومن خلال سسلوكه وتيمه ونمط ادائه يعطى لمحتمعنا نوعيته .

(ب) والنظابات الكبيرة ، ولو اتها المنظبات الصحفية ، الا أنها هي التي المنظبات الصحفية ، الا أنها هي التي تؤخذ بها أخطر القرارات الانتصادية في حياتات ، فهي مثلاً تؤثر ف نصطر الامير والاسعار واصاليب وطسرق المعلره مسترى المهودة وفرعية الانتاج مصحبح اللظامات المصادية قد تصد بدرجة أو باخرى وبشكل أو باخر من النبط السائد في المنظبات الكبيرة ؛ ولكنها لا تستطيع ذلك مخيراً.

بل أن سلوك وسياسسات تطااع المنظمات الكبيرة يؤثر تأشيرا بالفاقي حياة معظم الناس ، ولكن ايضـا في حياة كل المنظمات المسفيرة ، مكل وأحد من هؤلاء أو هؤلاء مستهلك أو مورد او متعامل مسع منظمات مثسل شركة النمر للسيبآرات ؛ وشركسة الحديد والصلب ، ومصائع الاسهنت، وشركة مصر للطيران ، ومؤسسة الادرية ، وشركات مصسر والنصر للتجارة الداخلية والخارجية والبنوك الممرية والمستركة وشركات التأمين وشركات الصناعات الغذائية . الخ . بل أن تأثير المنظمات الكبيرة يمتسد أيضًا ليؤثر حتى عسلي مزاج وثقسة وتفكير ونظرة المواطئين جبيما للشكل الاتتممادي والاجتماعي الممام ، ونظرة الفرد لمجتمعه . . . أن تأثيرها يصسل الى الحد الذي تصبح فيه مرآة ينظر

قيها الجميع لاتقسهم ولمجتمعهم ... ناارجل الذي يعمل او يدير ورشــة صغيرة أو مزرعة متواضعة أو دكانا منزويا ، يظل رغم استقلاله في عمله وأمواله يقيم المجتمع بالتدر ومسلى الصورة التي تتحقق به وفيه آسال ومعتقدات المجتمع في المنظمات الكبيرة وكذلك العاملين نبيها . . . أنه لا يعتبر دكاته الصغير أو ورشته المتواريسة او مزرعته المتواضعة منظمسة ممثلة للبجتمع ، ولكنه ينظر الى المجمعات الاستهالكية لشركات قطساع الاعهال العسام الممرى ؛ ولجمسع الحسديد والصلب الضحم وللشركة العسابة للدواجن ، باعتبارها هي وتريناتها من المنظمات الكسيرة ممثلة لهدا المجتمع . ٠٠٠ وقد تكون علاقاته هسو الشخصية ... كمالك ب بالعاملين ، أو كعامل بالمالكين ممتازَّةً ، ومع ذلك غانه يعتبر أن علاقات القبل سييئة ورديئة أو كاتت هذه هي صفة ونوعية الملاقات السائدة فيبثل هذه النظيات الكبيرة . . . ان هذه المنظمات الكم ة باعتبارها أكبر كياتا يكون لها بالتدامي دور البللورة الكريستالية التي تظهر بوضوح ودقة كيف يتحقق منها وبها تدعيم صورة ونوعيسة الحبساة التي يحياها . . الامر الذي لا يتحتق بنفس الدرجة أو النوعية من خلال المنظمات الصغيرة ,

(ج.) ومن شم وبالتداعى مبا تقدم ان الدور التوقع من المنظمات الكبرة هو دور القائد > والمصل القائد بطبيعته مسئول بالدرجة الاساسسية على أن يجعل عمل الأفسرين أكفا وأصهل > ويقوم عن الأفرين بساهم في حاجة اليه جما لا يستطيعون أن ينتجوه .

أن هدا الدور ، دور النظيات الكبرة ، ينوضيح حديثا من خلال با قاتب به ، دوسية رائد (ARA) با قاتب به ، دوسية رائد (ARA) تعتب أبيئة منها المنافق المنافق الاسرية ، (هيئة أيضا المنافق الاسرية المسلوب الاداري الشجر ، لمورف بلسم «طريقة المسلر الشجر ، والذي يطلق عليسة MCPM والذي طور بعد اللي ما يومؤم TCPM

والذى يتسب البه غضل اختصار ثلث وقتتوتكاليف انتاج الصاروخ يولأريس والذى سنمح للولابات المتحدة الامريكية أن تتجاوز الاتحاد السوميتي ميما تد سبقه فيها من فزو الفضاء الخارجي، فلأن صناعة هذا الصاروخ تستلزم الاستمانة بعثم ات النسات وسن المقاولين من الباطن ، والددين يساهبون في عبليات انتاج الصاروخ بن خلال منظمات مستقيرة كل منهسا تقوم بدور محدد في مراحل وأجسزاء تصنيع الصاروخ ومركبة الغضساء الذي يحملهسا ٥٠٠ ولانهم رغم هجم وتوعيسة المعدات ومهسارات الافراد العاملين المتواضعة نسبيا لابسد وأن يعبلوا على مستوى كفاءة رغيسع وباستغدام اسلوب PERT كما يجب فقد تعاونت مؤسسة RANDمم هيئة NASA في اصدار كتيبات مبسطة حدا تبسط لهؤلاء المقاولين « المسقار » مفهوم وتطبيق هذا الاسلوب بالشكل وبالطريقة التي نجعل الفهم والتطبيق سملا جدا لاي ممارس دون أن تفسل هذه السمولة والتبسيط بأي درجسة

ثانیا ــ مثال تطبیقی عسلی مسستوی المجتمع کله :

من درجات وقمالية دقة التطبيق .

هذا المثل بوضح كيف يبكن أن لحقق « دولة المؤسسات » الرخساء والتقدم ؛ باستقدام « ميفهم الانتساع للكوي » صلى المستوى النوى » والذي ينعقق من حسن استفدامه بمسلطة الاداء ولكن أيضا سرعة الاتجاز » واعتباده امتبادا اسلميا على المنظبات المستحرة » . . ويدور هذا المثل حول التمال مع الاتساء المذائي في المثيا الغربة وهي دولسة خرجت من الحرب العمالية المستخدم مخربة تهاما ؛ بيا يسمح ثنا أن نعتبر مخربة تهاما ؛ بيا يسمح ثنا أن نعتبر ان بناء صرحها الانتصادي الحالي لا

انظر حوالئ

يعدى تاريخ محلولة بناء صرح بحر وحر الاقتصادي العالى بعد ثورة 1947 وكوف استطاعت رغم هذا التغريبان النخلة في ميدان الاسست تحدث ثورة كالملاق في ميدان الاسست النخلة في وصبح دولة بتشخة حتى أنها أن الريخة السابق لا يشجد لها بالتعون التخصصي في هذا المجال ما المناب على « المناب على « المناب على « المناب الساب على « المناب الساب على « المناب المناب الساب على « المناب الكلمة " « نظام الانتاج الكبير» " « نظام الانتاج الكبير» " « نظام الانتاج الكبير» "

(1) مالاتتاج الحيسواني في الماتيسا على المحيسوا على الغربية يعتمد اعتمادا اساسسيا على على على على المسافر على مل ملك من رحوس البقر عن 10 - 2 مسافر مسنور لا تزيد مصاحة المراعي الشخصراء فيها على مساس فسدان المساس فسدان المساسرة المسا

(س) مدة ما الرحدات الانتاجية ؟ (س) مدة ما الرحدات الانتاجية ؟ تنجية بمعدال ٢٠ - ٢٥ كيل لبن لكل راس يوميا ٠٠٠ وجيد تولي المربي بنسب أو بمحاحدة ملل واحدد ؟ بهات خدام معدات تيسسترة نمطية تمغظ مسددات الالبسان ، وتعينها يوباسستخدام معدات نطوية مياشرة ؟ أو حيث تتوم منظمات أخرى باشرة ؟ أو حيث تتوم منظمات أخرى لاعداد فوزيوسيا في الخطاب الخرى لاعداد فوزيوسيا في التواطيع المنطقة لاعداد فوزيوسيا في السواق اكبر أو لا

(ج) ويتم تخزين ۶ (روث) هـذه الرؤوس في خزانات لها التمكل نيطية بركب عليها باكينات شـمعة نيطيبة لتتوب بنائها الى بنظهات اخرى تجمها من الجارع المختلفة لنوليد « الطاقة » من الجارع المختلفة لنوليد « الطاقة المنجبة بناء حدث بسمح ومتع حملات هدف المالية بالمحالة المنجبة المحالة والتدارع والتبريد وادارة محدات المؤرع » والتبريد وادارة محدات المؤرع »

(د) ويتزايد انتاج « الطاقة » من هذا » « الروث » بنسبة من ۲۰٪ --٣٠٪ لو اضيف اليه عنسد معاملته حراريا للحصول على الطالقة ، كل مخلفات هذه المزارع من القش الذي يوضع في أرضية عنابر تربية الابقار لحبابتها من الانزلاق ولتدنئة موقسم حفائرها ، وكذلك مخلفات الاسسواق الريفيسة مسن المسروش الخشراء المنتج الترامية ، وكذلك المشائش التي تنسو تلقائيا على جوانب المجاري المائية ــ ان وجدت ــ هسذه الطاتة ليسست متط هي ناتج رخيص بــل ويكاد أن يكون ذاتيــا 3 وليست مقط ايضا طاقة نظيفة في حد داتها ، وليست أيضا فقط تسستهد مدخلاتها من مخلفات تجعل تركها دون تصرف فيها عبثًا بيثيا مجهدا . . ولكن هذه الطاتة بكل مزاياها الايجابيــة السابقة ؛ ليست هي الناتج الوحيسد من حسرق الروث ٥٠٠٠ ولكّن هنــــاك أيضا ناتج آخر مهم جسدا يتخلف عن حرق الروث ؛ وهو السماد الطبيعي عالى الكفاءة نتيجة معاملته معساملة متصودة ، وغالى الثبن لاته العنصر الاسسساسي في استستزراع اراضي الاستمسلاح الجسديدة ، وفي زيادة حيوية وانتساج الاراضى الزراميسة التائية .

(ه) وعدما تمين أوقات لبع هذه الرؤوس تدوم بنظيات أخـرى صغم قدم الرؤوس المروضية للنبيح لتوم هي نفسها بنيحها ؛ أو اسلعة الخابع الخابع الله معيرة (طالة عند ما الله ويعيا في المتوسط) ... در أس يوميا في المتوسط) ... نغيطة تسخطهم عن ليحتاج لمهارة عندها معيل لا يحتاج لمهارة غلصة ؛ وهذه الزارغ نقيم عطباتية النعطة البسطة بعنجات فيهـائية ... نغيطة المنطقة المسلمة بغنجات فيهـائية ... در المناه مناه المناه فيهـائية ... در المناه على مناه المناه المنا

متوله . ـ لحوم من آجزاء مختلفة ، ومن مستوبات نوعية مختلفة ، معبئـة ف عبــوات مختلفة الوزن / والمهم ، لإمـــتخدامها في اغـــراض مختلفـــة

وُلاوِقات مختلفسة ولنقلها الى اماكن مختلفة .

مسلم. - جلود معدة بطريقة تسمح بنقلها الى اماكن تصنيعها .

 مخلفات ذبیح من دماء ودهون ٤ ومحتويات بطون الذبائح من مخلفات اكل معامل عضويا ولكن لم يتم هضمه هذه المخلفات تستخدم عن طريق منظمات اخرى ومن خسلال عمليسات ويمعدات نهطية ، ومن خلال خلطهما بالحيوانات النانقة الاخرى في البيئسة المجاورة ، والتي تقوم هذه المنظمات بذاتها بجمعها من المناطق المجاورة ، أو تستمين في ذلك بمنظمات الحرى متخصصة . . . بندويرها وتدويلها الم , عدة منتجات أخسرى ذات قيمسة اقتصادية مرتفعة : اعلاف مركزة _ أحماض أمينية تستخدم في الأغراض السناعية المختلفة _ منتجات حجرية شديدة الصسلابة تستخدم في بعض أغراض البتاء

ملقة حديدة من الانشطة كل منها منها منها متصدقه كرج التسلحة كها بيش المغلبات ال المراحل المسلحة لها بيش التخلص بنها عبلسا التصديق التخلص مرحلة من من طبريق تحقيق التكامل بين المعليات المتابعة أن يتحول المسلحة المتابعة المسلحة المسل

وهذا هو عين ما يطلق عليـــه ان مسئولية المنظمات والمديرين في اي مجتمع ، ليست مسئولية التصادية ولكنها أيضا مسمئولية اجتماعية في المجتمع الذي تعمل نيه . . . في حين أن الفهم الشبائع عن هذه المسئولية الاجتماعية - أي المسئولية عن الغير أنها عباء عليها ، وأنه أو أمكن التحرر من هذا العبء لكان ذلك ادعى للربع ألاكبر ٥٠ ويمعني آخر مباشر في هذا الصدد ، لو أن كل منظمة استطاعت أن تتخلص من نفسايات وممارسسة انتاجها بالطريقة التي تروق لها الكان في ذلك أتصى منفعة لكل منها . . . أي لو أن كل منها اعتبرت أن حدود وطنها هي حدود مقطهتها لاراح واستراح .

ان هذا بالتأكود ليس سبعيا باطلا ولكنه أيضا وفى النهاية مدمر لهسذه النظمة شمن جبيع منظمات المجتمع: ١ ... مكل منظمة التعدو أن تكون منطقة اتخاذ قر أرات ، تأخذ مدخلاتها من مرحلة - أو أكثر - سابقة عليها وتصرف مضرجاتها لمرحلة اخرى _ أو أكثر ـــ لاحقة عليها . . ومن ثـــم غان كفاءتها نتأثر بالراحل وبالمهليات السابقة على عملياتها ، وبالراحـــل والعمليات اللاعقة لها ٠٠ ويزيادة كفاءة هذه وتلك تزداد كفاءة المنظمة ان اهداف ای منظمة و مسرد وجودها لايمكن أن توجد « داخلها »، ولكنها توجد ، خارجها ، غالداخل ، بالنسيية للمنظمة يمثل وجه النفقة « الايراد » . . وعلى وجه التحديد لا تتحتق النتائج داخل المنظمية ، ولكنها تنحقق لحارج هذه المنظمية عندما يقبل المجتمع على استخدام هذه النتائج من خلال ما تحتق له من أشسسبأعات تبرر دفع شمنها ١٠٠ ان المنظم المات لا تقوم أو توجد تمقيقا لرغبة ذاتية في أن توجيد أو تقوم ، واكنها توجد وتقوم كوسسيلة تخدم ف المجتمع هدمًا بداته مطلوب ، وعلى ذلك مان أختبار صحة اهدامها لأيتع في داخلها ولكنه يقع في خارجها .

٢ --- ومن الناحية العملية قـان دور المنظمة والمديرين هو ترجيسسة الاحتباجات والمطالب الاجتماعية الى فرص تحتق لهذا الجنبم اشباع هذه الاحتياجات . وبعيارة أتسسرب المرومانسية مان الذى يبرر وجسود ای منظمة ویدعم نجاعها ؛ هو مدی تدراتها على تحويل معاناة الناس والمجتمع الى لهرص انتاج ، وكلمسا كانت درجات هذه المعناة اكبر ، كلما كان تحويلها الى فرمن انتاج ادعسى لنحقيق ليس فقط المكانة ألاجتمامية المرموقة ولكنها ايضا ستكون مصدرا لتحقيق مزيد من الربح ٥٠٠ وبالتاليي فان مستولية المنظمات ومديريها هي مسئولية المستفيد « والانتهازي » ولكن بالمعنى الذير .. ولايحتاج الى

والمجتمعات البسبت فقسط من نقص الموارد ، ولكن أيضا بل وبالدرجسة الاشد من سوء التصرف في مخلفات استخدامها .

ومن ثم من هذه المنظمات الكبيرة تركز اهتبامها على تبديوط العماليات الى ابدسط ما يمكن حتى يمكن أن يؤديها كل الناس بكلاة مالية ودون الحاجة لمهارة متندية

وتقدم لغيرها من المنظمىسسات الصغيرة أدوات الانتاج التي تمكنها من العمل الدقيق والسسهل في ان واحسد د

أن الذي مكن المنظمات المستفرة السليلة في ميشاد في هذا النابلة في المستدافي من ومن وقتم إلمان المناب المنتوبة • هو أن النظمات الأخرى > ومعظمت في النظمات الأخرى > ومعظمت النظمات الأخرى > ومعظمت النظمات ، أدرات ومحسدات حلب ، وقوليد الطاقمتية ، وتوليد الطاقمتية النظمات في توليد الطاقمتية النظمية حاصلات في السبكال النظمة الملك وحظامات في السبكال النظمة حاصلة و الأخرافية و الاحتاد ناسبكال حطائمة و والأخرافية و الإخرافية ، الخر ، الخر .

هذا أو ذاك كله بشكل _ وأن كان معقدا في التصنيع لا تقدر عملي التيام به المنظمات الصفيرة _ الا انه بسط في الاستخدام تستطيعه آيــة منظمات حتى ولمو كانت فـــــردية ، وباسمار ادنى ما يمكن ، لانها في الاسساس منتجات نمطية يتحقق عن عملية تنبيطها ليس فقط ارغع صور الكفاءة ، ولكن بالتاكيب آرخص تكاليف الانتاج ومن ثم أسمار بيع . ان التمثيل الوارد اعلاه عن دور المنظمات الكبيرة في دعم حلقة تطبيق « مفهوم الانتاج الكبير » ، وفي تمكين المنظمات الصغيرة من أن تسمساهم بالدور الأكبر في تحقيق معدلات التنمية الاقتصائية والاجتماعية رغم مواردها المعدودة وامكانياتها المادية المتواضعة . . هذا التبثيل هو تاكند مرة أخرى للدور القمال الذي تام به مصممو طائرات البحرية الأمريكية فى تمكين العمال غير المهرة والمعوثين

بعنیا من أن ينقذوا أمريكا من ورطة « بيرل هاربور » .

ثالثا - محاولة مصرية هديئة لتطبيق « مفهوم الانتاج الكبي » في مجال الامن الفذائي :

(1) اطار عام عَن تصورات غرص الاستثمار في منطقة هضبة ميدوم :

(!) تبلغ بساحة هذه الهفسية دافل حدود جماعتلة بني سسويات و حوالي و 9 الله عدان بطول حوالي و 9 الله عدان بعد التواري حد الرعسة المحيد إليه تروم المراوم بين ٢ - ٤ كيلو متر من ترمة الري ، ويصدها المجيزة عن ١١ محالة المجيزة عن المسال الحدود الادارية لمحالغة الميوم الموارية المحالغة الميوم المحالغة المحالغة الميوم المحالغة المحال

لمحافظة النبوم ، (ب) الأبحاث المتقدمة عـــــن اختبارات التربة واحتياجات الري:

٢ _ ومصادر المياه متاحة مسن محدون بديلين : هيساه ترصية الميزاوية > وإيضا مبناه مصرف المحيدة والذي ثبت صلاحيتها لرى نسسوع ترية الإراضي التي أجريت عليها لو تم خلطها الدراسة > ناهينا طبعا لو تم خلطها يمسادر مياه الري المتاهة من ترعة الجيزاوية .

— وأنه باستفدام الرى بالرشي غان المدان يحتاج الى متوسسط حوالى . . . ٥ متر حكمب ميساء رى يمكن توغيرها بسمولة من محسدرى الرى السابق الاشارة اليهما . . . ناهينا طبعال ولمريت تعديلات ليست كيرة في مخصصات الرى لترمسة الجيزاوية



انظر حولك

 3 - وأن هسدة الاراضى تصلح لزراعة مفتلف المحاصيل ، واكثرها ملائمة لابناها خصوبة هو البرسيم الحجازى المكون الاسساسي لملائق الداشد .

(ه) إدائة الاستثبار المقتمة: (

- اشترك حسد من الخيرات المستبري والإجائب في دراسة أفادت المرسيم الحجازي يمكن أن يربي عليه سياح المرابي المستبرية الموادي المستبرية عن مستبول المستبر لجودة التربية ... الان المستبر الجودة التربية ... اي أن التم مدد المناس المستبر المودة التربية ... اي أن المستبر المودة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... اي أن المستبر المهادة التربية ... المستبر بصد المستبر المستبرا عالم المستبرا المستبرا المستبرا المستبرا من المستبرا المستبرا عالم المستبرا المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا عالم المستبرا المستبرا عالم المستبرا

ستكون ٣٠ عليون جايه .

٣ ـ فاذا كانت هذه الابتـــرا بن المشاف المشارة الابتــرا الوراد والذي بزيد ادرارها الســـناويا اللي مائد الإلبان المنتجة ومنتقاتها يصد عليات تنويع مشتقاتها اللي ٣٢ عليون جنيه الســـناويا .
الى ٢٠ عرش ٢٠ مما يرمع عيــــة الليان ومشتقاتها اللي ١٣٠ اللي مناويا .
الى ٢٠ عرش ٢٠ مما يرمع عيـــة المتاويا .
الى ٢٠ عرش ٢٠ مما يرمع عيـــة منيات الليان ومشتقاتها اللي ٣٧ مليون منيه .

مصار بابين ٥ – ٧ شهور ٤ هـان عليم الإنطان سيتشاعه في خـالل خيسة شهور و واقـــان خيسة شهور و وبوسـاب نسبة نبوق بتبولة ٥/ ٤ ملن مدد الابتلر الإنجازة التي ستقضم للطبيع يمكن إن تصل خلال با خوسطه ٢ شهور الى حرالي با خوسطه ٢ شهور الاجمائية المقالية – الها الفصــاهدات الاجمائية المقالية – الى الفصــاهدات خـان المنافقة – الى الفصــاهدات خـان المنافقة – الى الفصــاهدات

ذكور ، والنصف اناث . وتصل معدلات الزيادة في لحوم هذه الاصناف المبتارة الى حصوالي ٥٠٠ كجم خلال ١٥ شمهرا .

. ٥٠٠ حجم حفل ١٥ شهور . ويحساب قيمة الناتج نحصل على الارقام التالية :

ــ نکور : ۲۱۲۰ راسا × ۵۰۰

کچم '× ۱۳۰ فیهرا × ۱۳۰

سمر الكيلوقائم = ١٦٠ مليون جنيه

ـ اناث : ۲۱۲۰ راسا × ۱۵۰ جنیه .

- طالة بيوجار أ ١٥٠٠٠ راس مهب الته به ١٤٢٥ رأس مهب الته ممب الته مسفوة ٤ تطرز كل منها روقاً يسطى بن ١٤/١ - ١٥٠٤ رقاً بعن الغاز الطبيع عنه ما مقداره ٢ كيل وات كبرياء حكما مقداره كيل وات كبرياء تكفي المقتاجات المزرعة من وتشمياء الانارة والتعفة والتبريد ، وتشمياء الانارة والتعفة والتبريد ، وأيضاً ترفير احتياجات من وأيضاً ترفير احتياجات المنارعة المنارعة المتارعة المنارعة منارعة المنارعة ال

ر خلفات الحيسوان والعرائش الخضواء في الاسواق الريفية المجاورة والحشائش القبارة على مجسسارى الريف والمسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المائلة المسائلة المسائلة على هذا الخليط ليس نقط يساعد على المناط ليس نقط يساعد على المناط المسائلة على المناط المسائلة على المناط المناط المسائلة على المناط المناط المسائلة على المناط المنا

زيادة الطاقة الفازية المنتجة بنسبة من ٢٠٪ - ٣٠٪ ٥٠٠ ولكنف في النهاية ينطف عنه سماد طبيعي عالى الكفاءة لا تقل قيمته عن ١٠ ملايين جنيه .

منبح آلی ومصنع مخلفات النبیح ودبغ جلود النبائح :

أن حجم هذا التطبع ، مع تعزيزه بقرار أداري من سحسلطات المكم بقصر النبائح في النبطتة على هدف المجزر ، بسمج بتشغيل مجسور المجزر ، بسمج بتشغيل مجسور يت تشغيل التصاديا ليقوم باللبيح وتقليم اللموم وتشغيرا وتعتباء المنا وتقليم اللموم وتشغيرا وتعتباء المنا تعتبع مختلة أخرى يمكن أن تجرى على الاجزاء الخاسة .

ولكن الاهم هو الاستقادة مسن مخلفات الذبيح وبالاخص دساء النبائح ومعتويات الامعاء والمسارين من المأكولات التي لم يتم هضمها وقت الذبيح . . هذه المفلقات هي المأدة الرئيسية لانتاج المليقة المركزة والذى يمسل سعر الطن الى حوالي ٥٠٠ جنيه وهــده العليقــة تعتبر الممدر الاساسي لتغذية تطعيسان الماشية والطيور الداجنة . . خاصةً وقد ثبت أيضاً من البحوث المتاحسة ف هذا المسال بان خلط المفلقسات البيايق الإثبارة اليها بالعيب إثاث النافقة من كافة انواعها (وللعلم فائه يوجد على ترعة الابراهيبيسسية والجيزاوية ومصرف المحيط في همذه المنطقة مصافى لاصطياد ما يجسري من صده الحيوانات النافقة في هده المجارى الماثية) . . قان العليت . . ق الناتجة تكون لكثر وأجود كمسادة غذائية مركزة ؛ ومن ثم يصبح الضرر الناتج من ترك هذه المخلفات ـــ وهو فبرر خطير ــ مصدر النقع عظيم ،

تبدأ بأبسطها وهو التجفيف الصحيح تمهيدا لارتسالها للبدابغ ، وتنتهسي بديافتها وتصنيعها ،

وإخم ا نبان هذه المزرعة وبالتركيز على زراعة محاصيل اخرى قسي القطن ٤ ستصبح من ثم معقاة مسن الرش بالبيدات ، المسدو الرئيسي للنط ، ومزرعة من هذا النوع بمكن ان تستوعبه ٧٠٠٠ خلية نحل ببلغ متوسط انتاج الخلية منها ٥٠ علسو سنویا ، ای بنتج ...ر .ه.ر ۱ کیلو من العسل سنويا ، وتمتاز محافظة متميزة المذاق والرائعة . . بل يمكن ان يتم استخدام هذه المزرعة كمركز رئيسي لتربية اللكات .

ويقدر تيمة انتاج العسل عسسلي الاقل بـــ ۲۰۰۰ر ۱۰۰۰ر × ۷۰ الرشا للكيلى = ٧٣٥ القب جنيه ٠

٦ ــ كما أن الموتع المتبيز نهـــده المنطقة بين ثلاث محافظات منتجية لاسناف مختلفة من الفاكهة (موالم مانجو ، عنب ، خوخ ۰۰) متعددة المواسم وعزيرة الانتاج . . بخلاف الطماطم التي تشبستهن بها منطقة شمال معافظة بنى سويف بفسزارة أنتاجها وجودة نوعياتها ٠٠ من شبأن هذا أن يمكن من انشاء مصـــاتم لتصنيع هذه الغواكسه والخضروات وتعليبها ، بحجم التتصادي وعسلي بدار العام كله .

٧ -- وأخيرا وليس آخرا نــان منطقة ميدوم لها صنقة طبيمية خاصة "باعتبارها أدنى مناطق المالم رطوبة ثم أن موقعها الفريد بقرب الأشــــار الفرعونية الشهيرة (٣٥ كيلو متسر من أهرام سقارة) ، كل هذا يجعلها الى جانب الاغراض السيسياحية التاريخية ذات جذب خامى للسباحة

ويتلخيص مصمادر الايرادات وبالاتتصار فيها فقط على : الالبكن ومشتقاتها ، واللحوم ، واناث التربية والسماد العصوى . . ويتلخيص حجم التبويل المطلوب ، غان معدل

عائد الاستثمار يصل الى نسسبية مهولة هي ١٠٠٪

. ناهينا طبعا عن المزايا السئيية والتومية الأخرى الاتبة: . ب التخلص من كل الخلفيات الضارة وتحويل وجودها من « منطقة

الأزمة الذائقة » الى منطقة تحويل النسيخ الى شربات .

 وان امكن تعميم هذا النعط فانه يمكن بسهولة القضاء نهاثيا عسلي مشكلة الصرف الصحى لمخلقسات الانمسان وبلا تكلفسة جديدة أو استثمارات اضبافية ١٠ أمشكلة الصرف الصحى في مصر ليست.قسى تدغقه الى الخزائات اكثر من اللازم؛ أو أن مواسي الشبكات المسيق من اللازم ، أو أن خزانات أصبيقي من اللازم ، ولكن مشكلته مي انه لا احد له مصلحة اقتصادية في سحب مغزون هذه المراتات ، وهو الامر الـــذي امبسح سحبه مصدرا لتنعية اقتصادية واضمة

 كبا أن أستقدام المقلنات في انتاج الطاقة ، ليس مُقط سيؤدى الى مزيد من نظامة البيئة ، ونظامة الوقود المستخدم 6 ولكنه أيضا سرقع من كاهل شبكة الكهرباء مايحتاجه * التماع المترلي * Household Sector بن طاتة ..

بحيث لوعممت التجربة في كل مصر فأنها سترفع عن كاهل تعميل شبكة الكهرباء مآ نسبته ١٠٪ ـ ٥٠٪ من طاتسة انتاجها والتي يحتاجهما ويستهلكها القطاع النزلي ، الامر الذي بالتداعي سيقني مصر عن أن تدخل في مشروعات توليد طائلة كبرى مكلفة وخطسيرة (مشروع منخفض التطارة ، ومحطات التوليد النووية) ولا يحتاج الى تنسويه ان فكسرة تطبيق « مفهوم الاثناج الكبي النعتمد ق وجسود « منظمسات مستغيرة » بتخصصة :

• مزارع كل منها لا تزيد مساحتها

عن ٥٠ ــ ١٠٠ قدان تسبيتورمب من ۱۰۰ ـ ۲۰۰ راس ماشية ،

 وحدات تصنيع البان ، او وحدة مركزية واحسدة ، وهي أن كبرت أو صغرت تدخل في عداد المنظمات الصغرة

• وحدة نبيح الى صفيرة (٢٥٠ رأسا يوميا)

وحدة تصنيع مخلفات الذبيح .

 وحدة لتصنيع طاقة البيوجار ، وانتاج السباد العَضــوى ٠٠٠ الخ هسذه الوحسدات وكلهسا صسفيرة ومتخصصة ، ويخدمها جميما في نهاية الامر منظمة كبيرة تقوم عن كل منها بمهام توقير مستلزمات الانتساج 4 وتسويق المفرجات المنتجة عند سعر معين يضممن للمنتج الصمخير اكبر نسبة ربحية ،

وليس من الغسريب أن المستثمر الاجنبى السدى يعسايش تلقائيسا في مجتبع اته فكرة وتطبيق « مفهسوم رهن بتحوله الى ﴿ مجتمع منظمات آ هذا المستثمر تحولت عروضـــه من مجسرد مورد استستلزمات او موقر ِ رأس المال والادارة في غلل هذا النوع من التفكير للمبل ،

ولكن الغريب معسلا هو التوجس والخيفة والتردد الذي واحهه هـــذا النوع من التفكير التكامل للعمل من « الناعل المصرى المجهدول » فتوقف التنفيذ وسط الدهشسة البالفسة المستثمرين الاجانب .

ولكن لازالت الدعبوة مفتبوحة للتريب والغريب ٠٠٠ والدراسات التفصيلية في الامن والمبسون حتى يقضى الله أمرا كان مفعولا •

دكتور محمد حسن يس

رئيس خبراء الفريق الاستشاري

The present study suggests that the national executive has to adopt the criterion of effectiveness in all his administrative actions. This criterion is obtainable through three main measurements: viz, objectivity, scientific thinking and integrative view.

The study proceed to examine, rritically, some of the earlier studies of development administration

in developiong countries. It shows that these studies adopt a pessime-

stic view that it is difficult to change the environmental dimen-

sions which make the administrative system not effective enough to accelerate the inteded development. Furthermore, many of the writers in developing countries are influenced by this view to the extent that they do not believe in the utility of administrative reform efforts. They see that these efforts succeed only in achieving two modest objectives; viz,

I — Giving exemples of successful advanced administrative theories and techniques imported from developed countries.

2 — Diagnosing the illnesses and problemes of administrative sys-

tems in developing countries which hinder the application of these advanced theories and techniques.

The study reaches the conclusion that there must be a planned, pluralistic and serious action, on the

part of the national administrative elite, aiming at applying the measurements of effectiveness at all levels of administrative and nonadministrative systems in the local environment. The study tries to answer such questions as: What does

administative elite mean? How can this elite be accessible? What is the distinctive behaviour of this

elite? How can it contribute, positively, to changing the socio-political factors of the local environ-

ment so that people are prepared to accept, adopt and apply more refined suitable administrative ac-

tions required to achieve the developmental goals?

Finally, in an attempt to answer these questions the study proposes a plan of action which can be a starting guide to any responsible of administrative reform in developing countries.







Social Responsibility OF Administrative Elite in Developing Countries

"The Absent Dimension in Reform

and Development Efforts»

This study starts by the premise that the lack of effective administrative system is the main reason for the failure of socio-economic development plans in the so-called Third

World Countries. In the introduction the study tries to differentiate between two concepts: effectiveness and productivity. The latter concept considers only the input/output re-

lationships of the administrative unit, while effectiveness takes into consideration the reciprocal influences between administra-

tive system and its environmental factors. If we use the two terms alternatively, a problem of measurement will arise.

The problem with the decision makers in developing countries lies in the fact that they neglect the en-



vironmental factors when evaluating the administrative action. They concentrate on input/output messures, forgetting that the inputs themselves are driven from an environment is characterized by backwardness. The inputs of the administrative system in developing countries are not up to the standard necessary to adopt advanced concepts and techniques of administrative sciences applied in developed countries.

Consequently, when an American Executive finds himself in charge of a multinational organization working in Egypt, for exemple, he will be obliged to amend his administrative concepts and pratices to cope with the environmental factors, However, his aim is still to go

around these factors to obtain the highest profits; i.e., he looks after productivity not effectiveness. He is not obliged to make any substantial changes in the social or political dimensions in the local environment to enable his organization to have better inputs in the next circle of administrative action: and to be, consequently, more effective.

to be, consequently, more effective.

These facts are reflected in the
administrative literature which

administrative literature winch
deals with environmental dimensions of development administration. This literature is limited to
the study of deficiencies in administrative systems in developing
countries; but it does not go beyound this diagnostic stage to determine the required treatment.

To support this view, this work examines two models which, if used in connection with each other, can be useful in approaching the political environment of the administrative system. The first is David Raston's Input/Output Model, and the cybernetic Model. This model is useful for five reasons. First, it is cross-national in that it can be used to analyse the political system both in developed and developing countries Second, its conception of the political system as a sub-system of the social system as a whole goes hand-in-hand with the approach adopted in this work, i.e. the environmental approach. Third, it

emphasizes the eauthoritative allocation of values» which affects directly the bureaucratic apparatus. Fourth, the model deals with the political environments intra-societal environment (which consists of ecological the system . the biological system the personality system, and the social system); and the extra-societal environment (which consists of the international political system, the international ecological system, and the international social system). Fifth, the model enables us to know something about the interaction between demands and support, as well as the interaction between outputs and information about demands, on the one hand, and support, on the other.

The political system itself, according to Easton, includes three systems responsible for the transformation of inputs into outputs. These are: the regime (or the public administration system), the authorities, and the political community.

Although Easton's model gives a good point of departure to the study of the political environment of public administration, it suffers from two obvious shortcomings. The first in the mechanical nature of the model when examining the behaviour of the system, while the second is its attempt to identify the functions of the political system, and the bureaucratic apparatus in turn, by using general objectives. It is for this reason that this work uses Gabriel Almond's model in connection with Easton's. Almond's model identifies specific functions performed by the political systems. These functions are the capabilities of the system which determine its effectiveness, and, at the same time, they are responsibilities which the administrative system must carry out. These canabilities are: the extractive capability, the regulative capability, the distributive capability, the symbolic capability, and the responsive capability. In addi-. tion, there is the capability of the system to transform the inputs into outputs which is the responsibility of the legislative, executive, and judicial powers. The functions of the system consist of interest articulation, interest aggregation, and the socialization function.

The work concludes that it is the relating of those of concerned with reforming public administration to recognize the impact of the environment on the functioning of public administration which is responsible for the failure of many reforming programmes. This is exemplified in the belief of the utility of importing administrative and organizational theories which proved, in many cases, not suitable to their culture context.





The Political **Environment** Of Public

Administration

This work attempts to demonstrate the importance of the enviropmental approach to the study of. public administration. It deals with one of the environmental factors; i.e. the political factor, with a view to illustrating that the classical political science, which focuses on the formal political institutions and the separation of authorities is not suffi-

clent to characterize the political environment of public administration/ What is needed, one may argue, is an analysis of the actual

behaviour of the political system as a whole- and of all sub-systems of which this whole system consists. In so doing, this work takes a lead

from the General-Sastems Theory

which represents the basis of the



analytical models of political systems.

Our conception of the environmental approach revolves around the vitality of determining the various systems which the culture context of society involves. These systems are: the social system, the economic system, the political system, and the value system, The political system, in particular, affects the functioning of the bureaucracy and is affected by it. For the bureaucracy- in many instances tries to enjoy a considerable degree of autonomy in the society in which it exists, while the political authority tries to limit this autonomy both by placing the bureaucracy under tight political control, and by minimizing its role in the policy making process.

From this it follows that it is the " political environment which determines in the last analysis, the

structure, status, and functions of the bureaucracy. According to this

perspective, it can be said that any programme designed to reforme or develop, the bureaucracy will not achieve its objectives unless it takes into consideration the political environment of the bureaucratic · system.

Designing the new system is certainly the most creative part of system development. The analyst must understand what the present status and future prospects of the company are, understand the goals of the new system, and then create a new system which is appropriate for that company with those goals. The system design is broken down into four steps as shown in table(4). Table (4) The elements of System design.

Basic module and functional design Conceptual design which will satisfy the system requirements. Brief description of what the system will not try to do. · Cost/Benefit analysis The Costs of people and equipment necessary to get each module working. The tangible and intangible benefits of the new system. Comparison of the costs verus the benefits of the proposed new system. Specific descriptions Give an overal view of the system written in management terms. Slow a flowchart of the entire system describing document flow and operation provide a detailed description of each individual module. List the sequence of tasks to be per-Implementation schedule formed and the relationships of those tasks.

Finally system implementation is the difficult and time consuming tasks of replacing the old system with the new system. Certainly, the central problem is the people problem. On the other hand after the new system has been in operation long enough for the initial difficulties to be Shaken down (say six months), we should stop and take stock of our experience to that date. This evaluation process should include a review of how the system is operating and a compart. son of the actual costs and benefits compared to the anticipated costs benefits. Table (5) show implementation elements

Table (5) — Implementation elements

Personnel orientation and training	Introduce people to the new system and their relationship to the system. Give employees the tools and tech- niques to operate and use the sys-tem
Testing	Ensure that the new system properly process the data. Use the new system at the same time as the old to make sure results are correct.
Comparison of Costs and benefits	Compare the actual costs and bene-fits of the system with the anticipated costis and benefits in the system design.
Acceptance by users	Analyze whether the system is being used and whether the users like the system.

tem and how it works. This documentation will include both written descriptions and system flowcharts Table (2) Accounting System Analysis Summary designed to picture the present information processing flow. The steps of the accounting system analysis is shown in table (2).

General background	Context and environment of the system
Organization structure and Job discriptions	The lines of authority and the areas of responsibility. The duties and necessary qualifications for each job position.
Documents and procedures	Forms and reports used or generat- ed by the system. Description and flowchart of system processing steps.
Deficiences and recommendations	Errors or areas where improvement could be made. Suggestions on the steps to be taken to correct the deficiencies.

The statement of objectives purposes that we develop a system to accomplish certain goals. Its purpose is to make as specific as possible exactly what it is we are trying to do. As in the case of system analysis, the statement of objectives is also broken down into four steps as shown in table (3).

Table (3) Elements of the statement of objectives

Overall purpose and specific objectives.	Basic reason for the system, and why we are interested in the system at all. A list of goals making the overall purpose operational, gives what the system will accomplish.
Required outputs and inputs	Exactly what the output of the system will be like, details of what the user will get. The necessary in- puts to generate the above output and the source of these inputs.
New policies, procedures, and Controls	The impact of the proposed system on the organization, lists needed changes in compay policy. The internal controls to ensure the accuracy and reliability of the accounting data.
Signature of management	Approval in writing by higher ma- nagement, signifying their willing- ness to see the project through to completion





Accounting Systems Development

An Integrated Approach



Abstract:

The main objective of this paper is to present an interrated approach for developing accounting systems. The most important feature of this approach is the integration of the conceptual approach of systems and procedures, systems analysis, and systems dynamics into the development of accounting systems, and the extension of traditional accounting models to include the systems

approach. This integration and extension seems to be the link that accountants search for in relating their work in this area to other accounting study. Without this link it is difficult to appreciate where accounting systems fit into the oblg pictures. Additionally, this approach is designed not only fro accountants, but also those interested in systems work and management consulting, including engineers,

computer scientists, and business majors, who have had only an interoductory exposure to accounting.

There are four basic steps in the accounting system development process: system analysis, statement of objectives, system design, and

system implementation. To remember these four steps more easily they are summarized in Table (x)

Table (x) Basic Steps of Accounting Systems Development

Syestem Analysis	What is done now. What the pre-sent system is
Statement of Objectives	What weshalltry to accomplish
System Design	How we will accomplish those ob-jectives. Whether it will be worth it, preci-sely how the system will worth
System Implementation	Getting the new system in operation in place of the old. How well the new system is working . What we can learn from our experience,



However, the question remains whether this arrangement would prove to be more efficient than the previous ones.

Notes

- r F. Heady, Public Administration: A Comparative Perspective, (New York and Basel: Marcel Dekker, Inc., 1979), p. 36x.
- Riya Harik, «The Single Party as a Subordinate Movement: The Case of Egypt, World Politics, Vol. 26, No. 1, (October 1973), p. 84.
- 3 Gamal Abdel-Nasser's Specches in February—March 1961, quoted in Samuel P. Huntington, Political Order in Changing Societies, (New Hawen: Yale University Press, 17th Printing, 1979) p. 243-
- 4 G. Abdel-Nasser, The Philosophy of the Revolution, (New York : Economica Books, 1959), pp. 32-34.
- 5 M. Mitwally, The Arab Socialist Union, (Cairo, 1964), DD, 112-114.
- 6 Iliya Harik, op-cu., pp. 308-310.
- 7 Quoted in J. and S. Lacone ture, Egypt in Transition

(New York: criticion, 1958), P- 459-

- Malcolm H. Ketr, « The Emergence of a Socialist Ideology in Egypt », Middle East Journal, Vol. 16.
 [18062], P. 141.
- 9 __ M. Mitwally, op. cit., pp. 110—120.
- No ... R. Hrair Dekmejian, Egypt Under Nasir: A Study in Political Dynamics, (Albany, New York; State University of New York Press, 1971). p. 55.
- IX As quoted in James Heaphey «The Organization of Egypt: Inadequacies of a Nonpolitical Model for Nation-Building», World Politics, Vol. 18, No. a. (January 1366), p. 190.
- 13 R. Hrair Dekmejian, op. cit., p. 144.
- 13 ... Al-Ahram, May 20, 1968.
- 14 Al-Ahram, November 22, 1968.
- 15 Iliya Harik, op. cit., p. 89.
- 76 These were: Hussyn Al-Shafie, Zakariya Mohio- el-Din, Hassan Ibrahin, Sayed Murie, Anwar Al-Sadat, Anwar Salama, Kamal Al-Din Rifast, Ahmed Abdu, Al-Sharabasy, Nor Al-Din Terraf, Taleat Khayary, Hu-

sayn Zolfakar Sabry, Husayn Khallaf, and Abdel-Salam Badawy.

- ry See for example, Ahmed Baha-el-Din, The Road to the National Congress, Al-Mecawwar, July 19, 1968.
- 18 Nasser's opening speech of the National Assembly on March 26, 1964.
- 19 ... Iliya Harik, op. cit., p. 94
- 20 Iliya Harik, "Mobilization Policy and Pplitical Change in Runal Egypto, in R. Antoun and I. Harik (eds.), Rural Politics and Social Change in the Middle East, (Bloomington: Indian uniunity Press, 1973), p. 303.
- 21 Samuel P. Huntington, op. cit., p. 4x8,
- 22 R. Hrair Dekmejian, op. cit., p. 153.



Moreover, the ASU was bureaucratic in the sense that it was blatantly a creation from the top. It was a state-decreed organization built from the top down and not from the bottom up.

> Strong one-party systems are always the product of nationalist or revolutionary movement from below which had to fight for power. In contrast, efforts to establish one-party systems from above as in the case of Nasser, lead nowhere: mobiliation & organization are processes for acquiring or building power. Authoritarian leaders in power normally lack the need to do either ... Paradoxically, two-party systems can be built from the top down: one-party systems only from the bottom up.(21)

Functionally, the ASU tended to be bureaucratic in that it tavour-ed the administrative procedures in most of its activities. For example, there was excessive emphasis on making detailed reports to the higher levels in keeping with Egyptian bureaucratic tradition. (22)

Recruitment and promotion were made according to efficiency in administrative work. Technical and administrative work in the ASU's

headquarters was assigned to public servants seconded to the organization. From different government agencies; and those given work in the ASU were rewarded according to their positions and salaries in the government agencies from which they were seconded. Most important is that policy was made by Nasnotic was made by Nasser (and Sadat after assuming power in 1970), his aids, and his cabinet, and was then transmitted to the civil and party bureaucracies. This meant that the functions of the ASU did not differ significantly from those of the civil bureaucracy: they were limited to an auxiliary role in implementing policy.

Given these ideological, organizational, and functional characteria stics, it was not easy, if not impossible, for the ASU to play the role it hoped to play in the process of administrative reform. For the ASU's view of administrative reform was one of significant, rapid. and drastic changes in long-established customs, habits, work methods and procedures, and personal relationships. The aim of these changes would be to institute new blood, new spirit, new ideas, and new institutions. The ASU conceived of its role as swiding, controlling, and directing the bureaucracy while undergoing these changes. It was certainly difficult for a bureaucratic-type organization to play such a role.



Before ending this discussion, it may be significant to refer to the developments which took place between 1975 and 1976. In 1975 Sadat authorized the establishment of three egroups within the ASU; the National Progressive Unionist

Assembly (a leftist platform or tribune), the Egyptian Arab Socialist Organization (a centrist platform), and the Free Socialist Organization (a rightist platform). which presented separate lists of Assembly candidates Following the legislative election of October 2026. Sadat indicated that it would be appropriate to refer to these groups as distinct parties, though they would be subject to regulation by the ASII. which would estand aboves the new organizations and control their budgets. Subsequently, he declared that the functions of the ASU would be reduced principally to those of supervising the new parties.

A law on political parties, issued on June 27, 1977, authorized the establishment of political parties subject to sanction by the ASU. However, on Tune 1, 1078. Sadat announced the formal abolition of the ASII and the conversion of its Central Committee into a sconsultative councils to meet annually on the anniversary of the 1952 Revolution. Since then, there exist four main political parties in Egypt; the National Democratic Party (organized by Sadat in mid-1978 as the principal government party), the Liberal Socialist Party (the rightist party, sanctioned in 1076), the National Progressive Unionist Party (endorsed as the party of the left in 1076), and the Socialist Labour Party (organized in November 1978 to provide slovals and constructive opposition to the National Democratic Party).





suppoly political support or to recruit national leaders as it was to serve as an auxiliary, force in the implementation of policies for social change Its role was thus one which contributed to the fulfilment of the task of social change without bearing the primary responsibility for its realization. The corganization, generated political action among the citizens only to facilitate the implementation of the regime's policies in a manner not possible by the bureaucracy acting alone. The composition of the ASU Provisional Secretariat in 1964 clearly indicates and reveals the interlocking relationship between the ASU and the government. The Secretariat consisted of 25 members, 13 of whom were simultaneously present in the governmental structure.(16) This interlocking relationship between the party and the government may well explain why some Egyptian commentators voiced the view that the porganizations was encroaching upon the government's administrative functions instead of performing its political functions of policy making and supervision, (17)

It was not long, however, before Nasser realized that it was necessary to inject life into the ASU for order to give it a more positive role vis-a-vis the bureaucracy. In 1964, Nasser expressed his concern about growing evidence of independent tendencies in the bureaucracy. He made it clear that he would not allow the bureaucracy to imagine itself in a position of a new class inheriting the privileges of the;

old capitalists (18) Thus, in 1065 he appointed Ali Sabry as the ASU Secretary General, Sabry immediately took stens to revitalize the corganizations and instill m it a sense of confidence and mission. His reforms revolved mainly around tightening control over the ASU's leavders, improving its discipline, and stepping up ideological indoctrination. This development was in part made to balance the power of the bureaucracy. Sabry publicly expressed the hope that the purpose of his reforms was to enable the ASU to become strong enough to make the executive branches of government subordinate to its leadership. (30)

However sincere the intent of the leadership to make the ASU a more effective political organization, less had been accomplished than projected. The 1065 reforms did not signal a major change in policy vis-avis the bureaucracy. The new role assigned to the spolitical organization» was that of a «watchdog» over the bureaucracy. The reforms were restricted to activating the party at the provincial and lower levels only. In effect, the ASU's relevance and political insportance was limited to functions performed below the national level. Before 1065 all party offices below the national level were elective, while national leadership of the organization was anpointed by Nasser and the ASU's Secretary General. The 1965 reforms replaced the elective system by a system of designation from above. Moreover, these reforms introduced some measures to strengthen the links in the chain of command at the provincial, district. and local levels in descending order, giving the party a hierarchical system of authority. On the national level, however, the organization did not experience any significant changes.

Other reform measures in the ASU were introduced by Nasser in September 1968, and by President Anwar Al-Sadat in May 1972 and September 1975. Significantly, after the 1972 reorganization, which is often referred to as the corrective revolution, the ASU had been removed from the arena of national policy and power and became more subservient to the government. (20)

The failure of the ASU to occupy a supreme position above the executive branch of governments and ato exercise popular political control on the government organism, should not be surprising. For the way in which the organization was built and the way it functioned were not conducive to the formation of a political body that could play such a role. For one thing, Nasser's disrespect for political parties - together with the fact that his professional career before coming to power was built and shaped inside a bureaucratic organization (the Military Academy), and that the chances of asserting his leadership seemed to rest outside the organization of a political party --may explain why the ASU was hull and developed as more of a bureaucratic organization than of a radical political party. It, although not designated a party, was set up as a pyramidal structure based on both geographical distribution and representation from the various economic and social sectors of the society.

From the outset, the regime seemed to proceed with considerable efficiency under constant prompting from (Nasser) himself, who more than once spoke of a desire to transfer his office to the ASU headquarters or to resign the presidency to devote his energies to full-time party work.. Aside from presidential support, the new political organism was aided by the final emergence of a comprehensive ideology. Thus the ASU could become a more ideologically oriented movement the its predectssors, possessing greater coheeim and a more focussed action program.(12)

According to the implementing, the statute of December 7, 1062, the objectives of the ASU were to attain sound democracy sby the peonle and for the people»; to realize a socialist revolution of the working pepole; and to safeguard the guarantees of the National Charter. These guarantees were to be protected by ensuring a minimum of 50 per cent representation by workers and farmers in all political and representative organizations. confirming the principle of collective leadership, strengthening cooperative associations and labour unions, establishing the right and necessity of criticism and self-criticism, and transferring gradually the authority of the state to elected local councils. Duties of the ASU were to become a positive motive force of revolutionary action; to protect the Revolution's principles and maintain the revolutionary drive by educating and organizing the masses; to leguidate remaining influence of capitalism and feedalism; to light passivity and deviation; and to prevent the sinfiltrations of reactionism, opportunism, improvisation, and foreign influence.

Unlike the National union whose membership was automatically extended to all Egyptians, membership in the ASU was accepted from only those who applied for it. Citizens of legal age and eligible to vote could apply as either active or associate (inactive) members, In due course, however, the ASU mashroomed in size and in 1964 figares placed the total membership at about 4.8 million. (13) Theoretically, these members were the militants of the Revolution whose task was to spread and inculcate in the masses a sence of participation in the implementation of the revolutionary programme.

The ASU, especially its top organs have, however, been the focus of almost constant change since its inception in 1962, Several attempts (in 1065, 1068, 1071 and 1075) have been made to reform, revamp, and revitalize the corganization». Yet some serious problems remained unresolved __ e.g. the modality of military representation, the continuing bifurcation between left and centre, the relationship of the corganizations to the press and the National Assembly, etc. The following section deals with one of these problems which is relevant to the ourpose of this work, namely the ASU's relationship to the bureaucracy. The discussion of this relationship is based on the view that Egypt's ASU represented a case of a spolitical organizations supplementing the bureaucracy.



Central to Nasser's objectives was creation of the ASU as the supreme popular authority would assume the leadership role in the people's name, exercising spopular political control on the goverament organisms. (14) In the National Charter, Nasser reasserted this principle of party supremacy in clear-cut terms. Yet, as | Iliya Harik has noted. Nasser's assertion that the ASU occupied a supreme nosition above the executive braach of government was part of the rhetoric of populism and was not substantiated by facts, (15) If any thing, the revolutionary regime would have to rely almost execlusively on the existing bureaucracy to carry out its development programmes. In other words, the regime could not dispence with the bureaucracy simply because it was the only system through which it, lacking its own technical and administrative cadre, could attempt to achieve its developmental goals.

The bureaucracy was, thus, precarineat in the political system, and the spolitical organization, especially between 1962 and 1965, was little more than an instrument assisting the bureaucracy in the implementation of the regime's policies. Expressed differently, the role of the ASU was not so much





Rally. For one thing, its role in the decision-making process was negligible: all policies were made by the government under Nasser, and the Union shared in decisionmaking only to the extent that officers of its top organs (the Supreme Executive Committee, the General Committee of the General Assembly, and the General Assembly) were also ministers of the state. Moreover, the aim of the Union was not to mirror the public will. but to direct it by organizing senthusiastic and pervasive responseto the regime's policies and programmes, and by encouraging public discussion of them not before but after promulgation (8)

More important, perhaps, is that:
the National Union was without a ifirm ideological base. It was repeatedly characterized as a cschoolsthat was to become c a lisation
between the government and the
people-1(9). However, it was never
clear how this lisation function is to i
be carried out. As Dekmejian has
noted, their National Union lacked
a stotal ideology that would give
it internal cohesion and clarity of
purposes. (xo)

As in the case of the Liberation of Rally, some criticisms of the Union came from Naser himself. His criticism revolved around the vensity and self-interest of its members, particularly those who won elections:

There was... a fearful initial scramble to get on the gravytrain; but once elected, the members tended to their own business and generally omitted even to pay their membership fees to the union. Favouritism. ward-heeling and, above all, a complete dissociation from the people were the results... We must learn from the past mistakes in order to create a sound political organization... We have achieved many things but unfortunately we have not vet built up a political mechanism. This must be done or we have failed in our duty. (11)

These shortcomings-coupled with the Union's acquision of several million members which made it too large and amorphous to be effective, and with the «part-time» attention given to it by the leadership - rendered the Union unprepared to undertake the tasks assigned to it, especially in the context of the union between Egypt and Syria, Therefore, in November 1061. Nasser dissolved the National Union and an effort was made to create vet a new political organization, the Arab Socialist Union (Al-Ittihad al-Ishtiraki al-Arabi).

After, Syria's secession from the United Arab Republic in 1707. Nasser, recognizing the urgent need to devise a scheme by which the leader could associate selected sections of the public with the policies of the government, issued a decree establishing the Preparatory Committee for the National Congress of, Popular Forces. The Committee devised a general recommendation as to how the socio-economic segments of the population should be represented at the national level.

Based on the Committee's recommendation, 1500 representatives were chosen in a national election. and these, together with the 250 appointed members of the Preparatory Committee, constituted the National Congress of Popular Forces. The Congress commenced meeting in February 1062; and on May 21, Nasser presented to it the National Charter - a 30,000-word document prepared under the President's personal supervision. On June 30, the Congress approved the Chater as the embodiment of the ideology of revolutionary Egypt and as the guide to policy and legislation. The frequently cited alliance (tahaluf) of the working forces, later reconfirmed in the 1961 and 1971 Constitutions. was defined to include: farmers. workers, intellectuals, soldiers, and national capitalists.

The National Charter thereafter provided the fundamental political, economic and social principles guiding the government and society under the doctrine of «Arab Socialisms and the slogan of «Sufficiency and Justice». With this document, the political philosophy of the regime took on the defined form and substance that it had previously lacked, but toward which the leadership had been evolving since 1952. Most significant was Chapter 5 of the charter which provided for the establishment of the Arab Socialist Union (ASU) as the nation's single political organization.

From the start, it was clear that Nasser's third design for a mass mobilization movement was a more serious undertaking than, the first for a formula for obtaining organized mass support, and for a permanent, institutional political structure, which seems to have eluded the Egyptian regime since 1052.

Apxious to fill the vacuum created by the abolition of political parties. the regime first created the so-called «Liberation Rally» (Hiaat al-Tahrir) on January 23, 1953 as Egupt's exclusive political movement and sole «political organizations. This organization, Nasser explained «Is not a political party, It is a means to organize popular strength for the reconstruction, of society on a sound new basis» (4). In effect, the Liberation Rally was intended to infuse the military's ideology into societ to gain its support and to make control of the population unavailable to other political organizations & groups. To achieve this end, the Rally, through its some 1200 branch offices, engaged in propaganda, demonstration, and surveillance. It also recruited scribes and other writers to provide it with intellectual and ideological legitimacy. Allegedly it engaged in various relief and welfare activities reminiscent of the functions that used to be performed by American municipal party machines.

To some extent. the Rally was successful in service as a way for the military to mobilize and organize popular support in its struggle with other political organizations. especially the Moslem Brotherhood (Al-Ikhwan al-Moslimin), and to penetrate and to secure control of other organizations such as unions and student groups. It was precisely in this sense that the Liberation Rally did perform some of the functions of a political party. Yet such

design for a mass movement failed to grow roots. One commentator pointed out that the Rally lacked bold leadership, experienced cadres, efficient organization, and a clearly defined ideology. The same commentator maintained that the mling group had not been successful in giving the organization sufficient attention, importance, or even the semblance of political power, particularly since the organization had been created «to keep the people busy, and give them something to think about and prevent a vacnum».(5) Similarly, Iliva Harik noted that the Rally was loosely organized and practically devoid of ideological content, requiring for membership only an expression of lovalty to the Free Officers.(6) Thus membership seemed to have been based on personel opportunism. Less than a year after its creation. Nasser criticized the Rally by pointing out that those who became members only supported the regime in order to obtain favours or to be excused for their past mistakes. (7)

By the end of 1934. it. became clear that Nessor had securely established his leadership of Egypt. Once he accomplished this goal, he started planning for a new mass organization and a constitution. The latter, promulgated in January 1936. provided for the creation of the so-called National Union (Al-tithad al-Kawmy) which, because of the Suez crisis in the fall that year, was not launched until May 1937.

The 1956 Constitution directed that the people of Egypt would form a . national union to accomplish the aims of the Revolution and to encourage all means to give the nation a solid foundation in the political, social, and economic realms. The aims of this new mass organization were to stimulate public interests and enthusiasm, to win cooperation, to liquidate class conflict, to guarantee national unity. to be a vanguard of revolutionary idealism, to interpret the leadership at various levels, and to replace motives of personal gain with a spirit of public service. In practice, the National Union was a means to build stronger support for the regime, and a screening device whereby members of the Revolutionary Command Council (disbanded in mid-ros6, but whose former members still controlled political power) approved candidates for the National Assembly. When Egypt and Syria were merged into one country in 1958, the National Union was to be a participatory corganizations encompassing the United Arab Republic.

The National Union was organised more systematically and thoroughly than the Liberation Rally, but in many cases its officers were the same. Organizational delineation followed the same geographical lines as those of local government administration. It, therefore, covered the country and was represented in villages and cities by locally free-elected committees.

However, the ills that rendered the National Union ineffective and precipitated its demise in November 1961 were basically the same as those affecting the Liberation





of these countries, this takes the form of a adominant mobilization party». In these countries, political competition is hardly permitted. The dominant party is usually the only legal party, and it holds a virtual monopoly of actual power. If other parties are allowed to exist, their activities are restricted: they are permitted to operate as long as they adhere to specified rules, or they are treated as enemies of the regime and the state. Often a charismatic leader holds a commanding position dominating the movement he heads.(I) In such regimes, the main political significance of the dominant party lies in its role as a vehicle for mobilizing popular support for the regime. But its role in the decision-making process, or at least the attempt at and a chance for such a mobilization for action which makes a party political in a genuine sense, is normally overshadowed by the dominant personality of the charismatic leader.

As far as the party's relationship with the bureaucracy is concerned, its role is usually relegated to the mere watching and supplementing the administration in implementing policies, and its apparatus becomes simply a channel through which political executives. especially the charismatic leader, communicate their commands, Yet mainly because of the bureaucrats' technical expertise, the party tends to do what the bureaucrats wish. Under such circumstances, administrative reformers, have to face the task of reforming a bureaucracy which is increasing in influence, and at the same time there is a declining in the vitality of the party as an instrument of checking on bureaucratic performance, and of providing a means of correcting inadequate performance.

The main purpose of this work is to analyze the nature of the relationship of the party organization to the Egyptian bureaucracy after 1952. The purpose of this analysis is to find out why it is not easy for the country's political organization to take part in reforming the bureaucracy - a function which a genuine political party must perform. The focus will be primarily on this relationship as far as Egypt's third design for a party organization - i.e. the Arab Socialist Union - is concerned. Yet, for the purpose of background, the previous two designs will be dealt with briefly.



Since the 1952 Revolution, the Revotian regime in power has endeavoured to enhance its legitimacy and mobilize popular support for its policies and programmes by the building up of a single broadly based political organization where. the people were to be organized, their unity was to be fostered . there efforts were to be coordinated. and all political debate and struggle was to take place. To achieve this end, the Egyptian mass organization has passed through several transformations in the process of which it developed a complex relationship with the government. However, before exploring the nature of this relationship, it may be worthy of note, even if only in passing, that prior to 1932 public life had grown corrupt and effete and the repotation of political parties had been blemished. This together with the fact that the main parties began to lose their revolutionary fervour, rendered them, especially the Wadd, unable to provide effective and continuous rulership of the country.

Against this background, it is possible to understand why, by the time of the 1052 Revolution, the term «party» (hizb), «had become an anathema in the political lexicon of Egyptian politics».(2) Therefore, immediately after the success of the General Mohamed Revolution. Naguib, the titular leader of the Free Officers, called upon all political parties to rid themselves of corrupt elements. When the parties failed, and showed reluctance, to carry out any drastic reorganization, they were dissolved in January 1953, their funds were confiscated, and their leaders were prosecuted and imprisoned.

From now on the very idea of the parties was rejected almost completely; instead, the military regime used crally» and later cuntons as names for its mass organization. Parties, the late President Gamal Abdel-Nasser declared, care divisive elements. a foreign implantation, an instrument of the imperialists which would seek a to divide us and create differences between us». (3) But what sort of political institutions, if any, could be established to replace parties? Indeed there has been a frustrating search



THE POLITICAL ORGANIZATION

«A Neglected Factor in Reforming

the Egyptian Bureaucracy»

Although political parties may differ greatly in number, organization, ideology and membership, they are pivotal in the operation of the political regimes. Parties are important in organizing public opinion, testing attitudes, and in transmitting these to government officials and leaders so that the rulers and ruled, government and public are in reasonably close accord. What is even more essential, it is said, parties are important in transforming the private citizen himself; they make him a zoon politikon; they integrate him into the group. Moreover, they are important as an instrument of selecting leaders.

But the importance of political parties does not stop there. To some political leaders, parties are a powerful instrument that can be



used to ensure the compliance and control of the bureancracy. In the case, the party provides ideological and policy guidance which public officials can either internalize or at least follow in making and advising on policy. It also provides a check on performance and usually a means of correcting inadequate performance. The party in these situations tends to be more involved in everyday life, to check more thoroughly on bureancratic actions, and to be more resentful of burean-

cratic domination of policy than its democratic counterpart. One of the methods of control exercised by the party over administrative agencies in these systems is that of dual office holding. Members of the administrative hierarchies are usually members of the party and therefore subject to- its hierarchy and its discipline. The leading administrative positions are often staffed with the same persons as the leading party posts. In this way, the party can be assured that it has a great deal to say in the decisions and staffing of administrative agencies.

In developing countries, political regimes characterized by a dominant party of some kind have become quite common, and in some





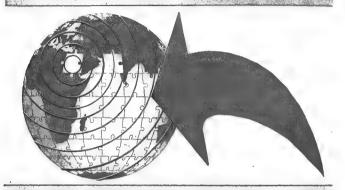
Wolmme:1 WO:2

1984





مجلة البحوث الإدارية



A STRA

A A P



مستشارو التحرب

- ا.د على عبد المجيد عبده
- ا. د محمد زک شافعی
- ا.د عساف لطفي
- ا. د کمال حمدی أبوالخير
- ا. د أحمد سرور محمد
- ا. د فتحب محمدعای
- ۱.د سمیبرحسین
- ا. د عبد المنعم راضي
- ا، د محمد محمد الجزار
- ا. د محمدعباس حجازی
- ا. د محمدحسن ياسين
- ١٠١ لياى إبراهيم ستكلا
- ا، د محمد کمال أبوهند
- ا. د فتوح محمود أبو العنم
- ا. د: عمروعبد الجيدغنايم
- ا. د ابراهیم الغمری ابراهیم
- ۱.د حسسن حسسنی
- ۱. د علی یحی مصبطنی
- ا، د اصمه حسين عبدالنعم



مجلة البدوث الادارية

فصلية أكاديمية علمية تعنى بالبحث العلمى في مجالاست الإدارة والعلوم المتصلة بها

رئيس التحريد أ. دعادل عز مديرا المجلة مدوع عبدالحميد عادل البحيرى

سكرتير التعرير أحدد قطب

جيح الآراء الدواردة في هذه الجلة تعبر عن وجهة نظر أسحابها ولا تعكس بالعبرورة رأت الجلة

ن هذا العدد

مقسالات

المدالة الاجتباعية في الاسلام
 ١٠ هـ، عادل عز

بحبسوث

 نچاه مُلسفة جديدة لادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج .

أ، د، فريد النجار ٩ ــ ٢٩





بحوث محكمة

 التدرة على الدنم: دراسة تحليلية بتارنة للانظمة المحاسبية الضريبية المسساصرة والاسلامية ،

د ، يحيي غللي ۲۰ ـ ۲۳

- تغير قيم واتجاهلت المراة بتغير السن والحالة
 الاقتصادية والاجتماعية ومستوى التعليم،
 ده ساهية مصطفى الجندى ٣٣ ١٤
- الاختلال في هيكل ومسار التجارة الخارجية واتره على نبو الانتصاد المسرى.
 د- مجد عدد السلام عويضة
 د- فاطو السلام عويضة
 د- فاطو المسلم عود الشريدني
 الراهيسم يومسسية
 المسرم يومسسية
- تطور الاتفاق العلم خلال الثلاثين علم من

1981 - 7881

۱۰۱ ــ ۱۱۵ د، اهمد ماهر عز

الاشتزاكات وثمن العدد

ثبين السيخة الواهدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السينوى بالشية للاقراد ١٥٠ قرشا

٢٠ جنيهًا لعشر نسخ

الاشتراك السنوى بالشمية الطابة

جليه واعد

الاشتراك الســـتوى بالشبية لخارج القطر

۲۰ بولارا

توجه جعيع الراصالات والإبعاث ياسم سكرتين اللمرين على العلوان الثالي

لكاديمية السسادات للطسوم الادارية

كورتيش التيل معقل المأمي عن ب ۲۲۲۲ اللامرة

4-17%

 المال والبنون وحتيي التوازن الذهبي : دراسة في السكان والتنمية وتحسدي الثبانينيات ، دراسة بداهمةي ها" مسكل .



THE LEGISLATURE

«An Indispensible Factor in Reforming the Egyptian Bureaucracy»

177-117





سبق ان اوضحنا ان الشريع....ة الإسلامية تحث على انقان العم...ل

العدالة الاجتماعية في الاسكلام



العدالة الاجتماعية

لمزيادة الانتاجية والانتاج ... وتدعم المكية الخاصة طالمًا ان هذه الملكية لا ترجع الى غشل او احتكال و برا أو كسب حرام .. او تسعيب الضرر الملكية الملكية الملكية الملكية الملكية الملكية الملكية على الملكية ا

ويهمنا الان ان نوفسيح اهمم الوسطل المني جاءت يها الشريعية الاسلامية التحقيق العدالة الاجتماعية

(١) الزكاة

قبل على اسان القرطبي « الزكاة ماخودة من ركا الشيء يزدو ادا كثر كزاد ، وقيل: الزكاة ماضودة مسن الطهوب ، فكان الخارج من المسال يطهره من تبعة الحق الذي جعله الله للمسكين (١) ﴿

والزكاة ركن اساسى من اركسان الدين (الإسلامي المتيف وهي شريعة خلاص الدين (الإسلامي المتيف وهي شريعة خلاف - وأساكين القادرين لمصالح طفقاً و الساكين المساكين المتيفة التي تقافيها الدين المتيفة المتيفة

جوهريا عن الضرائب الذي يستعى الإفراد بكافة الوسائل للتهرب منها لان الزكاة واجب اجتماعي تعبدي(٢) لقوله عن وجل « والذين في الموالهم حق معلوم للسائل والمحروم » (سورة المعارج ٢٤ ــ ٢٧)

ويقول سيحانه وتعالى فى سورة التوبة ١٠٣ ٠

« خذ من اموالهم صدقة تطهرهم وتزتيهم بها وصل عليهم » ان صلاتك سكن لهم » « واقيموا الصلاة وآتوا الزكاه ، واطيعوا الرسول لعلك....م ترحمون (سورة الحج) »

ونقرار لان الزكاة تصمــــل معنى العيادة - لم يطلب لإسلام التي الماهـــــا ، اللمة من الملك المناف ا

اولهما تملك النصاب الذي يختسلف ياختلاف انواعها وثانيهما مرور عام على الاقل على ملكية الامسوال التي تستمق عليها الزكاة •

واما عن أوجه صرف الذكساة مصارف الزكاة) تقسد وربت في القرآن الكريم لقوقه سبحانه وتمالي « الما الصيفات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلويهم وفي الرقاب والقارمين وفي سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله علم حكم * (() *

من الاية الكريمة يتضح ان تحديد المستحقين للزكاة قد جـاء بالنص الصريح وهم :

الفعراء : وهم النين يملكون اقل من النصاب ثم *

المساكين: وهم القين لإساك سين شيئا على الإطائق وهنا تجير الإشارة اللى أن القول القي يدات نقكر فيصا يسمى بالضريية السائية أنما تستقى هذه الفكرة من أحكام الشريع — ... الإسائعية « فكما تستحق الضريحة على ما يزيد من القصاب نجد أن من لا يمله القصاب يستحق أن تدفع له

⁽۱) د ۰ مبحی المنالح دار العلم بیروت ۱۹۲۵ من ۳۵۲ ۰

ووسائل تحقيقها في مصسر

للدولة ما يسمى بالضريبة السالية « ورغم أن المساكدن أنشد حاجسية للزكاة من الفاراء ألا الاية الكريمة أرادت أن تبرز أن الشريعة الإسلامية لا تسمى الى مجرد تصقيق حد الكفاف ولكنها تسمى إلى أن تعطى الإنسان ما يقوق هذا الصد

ويقصد بالماملين عليها كسل من يقوم بيباية الزكاة وتعطى لهم يمسا يوازى النجهد الذى بدلوه والامر هذا ينعلق باجر عن المعسل ومن شسم فالسداد هنا لا يرابط بالحاجسة المادية

قد القيت هذه الحصة بعد أن أعز الله الإسلام في عهد عمر بن القطاب اجتهادا شخصيا منه وقد وافق على ذلك معظم العلماء من الصحابة

واما من هم (في الرقـــاب). فالمصود انفاق جزء من الزكــاة لتحرير العبيد ـ ومعروف ان الدين الاسادمي كان يهدف منذ البداية الي الفاء الرق وتحرير العبيد والكــن

يصورة مدريجية ولحكمة يعلمها الله عز وجل * ملما عد قمله عدّ محل « في سبدا،

ولما عن قوله عز وجل « في سبيل الله : فالقصود هذا الجهاد في سبيل الله وذلك بالعمل على تسليح جيش السلمين وقفويته والقصود احضا الانفاق على الرعاية الاجتماعية مـن تعليم وعلاج وغير ذلك •

ويقصد بعيارة (الفسارمون) هزات اللين عبرتوا عن سداد ديونهم وأما عن ابن السيل فاقصود به الفريب الذي انقطعت مناته بياسده الاصنى ولهذا فهو يستحق الزكساة ويغفن النظر عن حالته الخابسة في بلده الاصلم.

وتتبلور عظمة الاسلام هنا في أن الاسلام يحث أولا على العمل المنتج وأما الزكاة فهي يمثابة خط الدفاع الاشير القوله صلى الله عليه وسلم

« لان يحقط احدكم حرّمة عسلَى ظهره خير من ان يسال احدا فيعطيه او ممعه (الشيخان) *

وهذا بيرز لذا يوضوح الفلسفة

ردد عادل عسر رئيس أكاد ممية السادات

التى يقوم عليها التكافل الاجتماعي في الاسلام ·

فالإسلام يمث القاس على المعلل المراقب فريا يمثر أهو للإساس الزيادة نفسل القروبة وهذا أهو الإساس الزيادة بعد الله المراقبة المراق

وكل هذا بيطانا نؤكد إكل فضسر واعتزاز بان نظم التامينسسات الإجتماعية لا يرجع الفضل فيها الى يسمارك في المانيا أو وليم يفروح في بريطانيا واكتنا نجه جذورها الإصلية في الشريعة الإسلامية الفراء

(٢) نظام النفقة

الشريعة الإسلامية تغرض تفقسة على الإغنياء الصالح اقربائهسسم على الإختياء المسالح اقربائهسسم المسالح القربائية والإنسان والإنسان والإنسان والإنسان والإنسان والاما و وهذا يمثل التكافسات الإنساعي داخل نطاق الإسسسائل التكافسات

٨٤ ميد الوهاب ، علم امنول الققه ... مكتبة الدعوة الاسلامية ص ٨٤ .

الواحدة التي اهي الخلية الاولى في

 (٣) وسائل اخرى لتحقيق التكافل الاجتماعي والمعدلة الاجتماعية في الاسلام •

ميدا المسالح الرسلة :

« المسلحة المرسلة » أو المطلقة هي المصلحة التي للميشرع الشارع حكما لتحقيقها — ولم يدل دليل شرعى على مطلقة لإنها لم قديد يدليل اعتبار أو مدلك القام » () ...

يا من هذا التعريف يمكن أن نوضح
بان تشريع الاحكام مهدف في النهاية
الى تحقيق مسالح الناس – وهذه
المصالح قد تعمل في تحقيق المائة
المصالح أو يقع الضرع عليم أو رقبط
الدرع عليم أو ويقل أن هذه المحرو
في تغير مستمر بتطور الإزمان ، كما
الامر تعلف الإذه بتعقف المناس المناس المناس القولة
في ذلك تحقيق امسالح الناس القولة
في ذلك تحقيق امسالح الناس القولة
المهالمة المسالحة الا رهمه
المهالمة المسالحة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالحة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المساسحة
المهالمة المهالمة
المهالمة المهالمة
المهالمة المهالمة
المهالمة
المهالمة المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة
المهالمة

والمسالح المقيقية ترجع الى امور

حفظ الدين ، وحفظ النفس ، وحفظ المعقل ، وحفظ التسل،وحفظ الخال (١)

وقد أكثر الامام مالك رضى اللسه عنه من الاخذ بالمسالاح المرسلة •• ويهمنا في هذا المجال أن تشير الى هذا المبدأ المهام •

« أَذَا خَلَا بِيتَ الْمَــَالُ وَارْتَفَعَتُ عَاجِاتُ الْجِنْدُ ، وَلِيسَ فَيهُ مَائِكُفِيهِم،

مايكفيهم، كتأ

تخذلف الزكاة آخلافا حوهرداعن الضرائبالتي يسعى الأفراد بكا فنت الوبائل للتهريب منها لأن الزكاة وأحبب احتماعى تعبدى

فلالعام أن يوفقف على الاغتباء مايراه كافيا لهم في الحال ، الى أن يظهسر مال في بيت المال أو يكون لهد ما يكفي - ثم لمه أن يجعل هذه الوظيفة في أوقات هصب الفسلات وجني الثمار » (۲)

وبالإضافة الى ما سبق نجد انه في حالة عدم كفاية الزكاة لحاجـــات التكافل الإجتماعي واذا لم يكـــن في بيت المال ما يسد هذه الحاجات أيرض انتظام الإسلامي على اهل كل بلد ان يقوموا بققرائهم

من كل ما سيق يتبين انسسا ان الشريعة الإسلامية تبقضنا اولا الي المال العام العام العام الدي يتبعد الإنسان للمال يقد ما الدي ميلان هو الإساس في كل للمالية اقتصادية — وهذا هو المالس الله كل دولة .

زيادة الانتاج وزيادة الشدل القومى:

وأود أن اشير في هذا المجال للي كتاب أعجبني تعدث فيه مؤلفـــه عن

مقومات المعمل في الاسلام (١) رايت ان اختار منها بعض ما قام بجمعة من ايات كريمة وأحاديث نبسوية شريفة:

ر من عمل عملا صيالها من ذكر أو انثى وهو مؤمن فلنصيينه حياة طبية

(النمل : ٩٧)

« وجعلنا النهار معاشا » (النبا)

" غائتشروا في الأرض وابتغوا من غضل الله »

(الجبعة : ١٠)

الا ياايت استاجره ۱۰ في من استاجرت القوى الأمين ۱۱ (القصيص : ۲۹)

ومن أحاديث الرسول عليه افضل " الصلاة والسلام :

» من بات كالا ــ اى متعبــــامن العمل ــ بات مغفورا له » •

« أن من الذنوب ذنوبا لا يكفرهما صوم ولا صلاة ولا حج وانما يكفرها سعى الرجل على عياله » •

هذا كله في ميدان العملالجاد من أجل الفرد ومن أجل الموان . الموان . الموان .

واما الهدف الثانى وهو تمقيق المعدالة الاجتماعية غراينا كيفتحقق، الشريعة الاسلامية هذه المدالة على مستوى الاسرة وتحسلي مسستوى المحتمع - "

وعلى الله قصد السبيل •

وفى المدد القادم باذن الله نتحدث عن وسائل تحقيق العدالة الاجتماعية في مصر *

⁽۱) محمد آبو ژهرة ، اصول اللقه - دار اللكر العربي ۱۹۵۷ من ۲۲۵ وما يعيما -

⁽۲) محمد ابو زهرة من ۲۷۳ • (۱) مقومات العمل في الاسالم مد الاستاذ

عبد السميع المصرى . مكتبة وهيئة دار النراث .' العربي ، الطبعة الاولى يناير ١٩٨٧ · ١

تجساه فندسفة جد سيده لادارة الانتاجيّ بالأهداف والنتائج

دواسة مبيدانسيسة

ممتبونات الدراسية

٥ - ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج :

رالنتائج ٠

ي غلامية البحث • •

(١) السئوليات المتكاملة لتنمية الانتاجية •

(ب) خطوات ادارة الانتاجية بالاهسداف

(ج) أهمية الراجعة الادارية للانتاجية ·

- يه علمص الدراسة:
- ١ ـ ازمة الانتاجية وخطر المستقبل ٠
- ٢ ... الفلسفات التقليدية في ادارة الانتاجية ٠
- ٣ ـ مسببات أزمة الانتاجية في البيئة الملية •
 ٤ ـ تقييم الانتاجيـة باســــتفدام البيئتات
 - التاريخية لاغراض التنبؤ

عداد: ٥، هـ ب ب النجية التي يُسمع أمارة الأعمال بركاسة التي قرينها

Abstract الدراسة

يشير نظام معلومات وزارة الصناعة المصرية الى وجود خسائر أن الشركات الصناعية بالقطاع العام منظم معلومات وزارة الصناعية بالقطاع العام منذ عام ١٧٧١ أوضية الان كرايد وليسائية المسائية عنها أن المشاخلة المسائية المسائية الاستهاء العام نحو العمية دراسبات الانتجام المسائية الانتجام العمية دراسبات الانتجام المسائية المناسية المنطقية المنطقية المسائية المسائية المناسية المنطقية المناسية المنطقية المناسية المنطقية المناسية المنطقية المناسية المنطقية المناسية المسائية المسائية المناسية المسائية المسائية

المواقد النتائج أهم أسباب تدهور الانتاجية ومى التأخير أن المشتريات والاحدادات، انتفاض المواقد والاحدادات المتفاض المواقد والاجور ، وارتفاع تكلفة الترسمات وضــــــاع الوقت وتضخم الاجور مع نقص انتاجيتها وتزايد حجم الممالة الكتبية ، ونرى ان من أهم نتائج تطبيق أســــلوب ادارة الانتاجية ، ولا المنافذ على التراحة واتفاق القرارات ، ويمكس بالاهداف على المسكلات الموسعة رتوفير بيانات للمراجعة واتفاق القرارات ، ويمكس

تجاه فلسفة جدسيدة

تعليل الغروق بين الشركتين بالدراسسة إلى ان هناك توافقا في الرأى على المسئولية الجماعية لسسئويات الادارة لتحسين الانتاجية ، في حين اتضح إن هناك عدم اتفاق في شركة القطاع المام حمول مسئوليات المسئوليات التنظيمية المتقلقة خينيات في المنافريات الانتاجية فهي تجد فروقا بينها وبين رويين رأى الادارة الإسرافية - وتنقق الادارة الوسطى على الدارة الانترافية حرف المتكافئة وتختلف الادارة الانترافية حرف المتكافئة وتختلف من المسئوليات الادارة المتلافئة والمتنفية مسئوليات الادارة المتلافئة من المسطى وترى المتحافظة الم

لذلك تقترح الدراسة في غصبوء عليه التأخيخ ضمرورة انشداء ادارة متضمصمة للانتاجية بالمشركات وتحديد مصغولياتها ويرناجه لادارة الانتاجية بالادداف والثنائج ، وتقترح هليس للانتاجية لمبيح السؤوات التقطيمة مع ضمرورة الراجعة الادارية الدورية الخلف الانتاجية المحد مصبقاً في برنامج الادارة العليا - وتقتح الدراسة الماقا حديدة للبحوث في مجال الانتاجية بمكن ان تقصياعا لتقطيفات المختلفة خلال السفوات القادمة -

١ _ ارَّمة الانتاجية وخطر المستقبل :

تعانى المنظمات المدلية والعالمية اليوم من تدهور الانتاجية الكلية والنوعية بشكل يمكس الاستراف والنوعية بشكل يمكس الاستراف وتبديد التنبؤ بانفظاض الاستراف وتبديد التنبؤ بانفظاض الانتاجية استقبلية ما لم تعدل السكومة والادارة والنقابة والعمال والمشرعون وغيرهم على تحويل النظرة الى الانتاجية من مجود أنها نتيجة نشاط انتاجى امستثمارى فقى الى اعتبارها عملية يهب أن تدار بغمالية وتدارها عملية المنابق المنا

وتشير الاحمـــاءات العالمية والمصلة ﴿ الله انفغاض الانتاجية غلال الســـفرات القليلة المنسية ولت على مستوى المنسية ولت على المستورت المنسية على المستورية على المستورية المناسية والمستورية المناسية والمستورية المستورية المستورية المستورية المستورية المستورية المستورية والمستورية المستورية المستورية والمستورية المستورية المست

لَّذَلك يجِب ان تَزَيد مَن انتَّاجِية العمال بقدر زيادة انتاجية رأس المال ، ويجب تَكبير انتاجية المنتج الدقيقي والتكلفة الحقيقية وتجويد القوى العاملة من خلال مراجعة تركيب العمالة •••مم

●● H. Speight. Economics and Industrial Efficiency, MaCMillan and Co. 1970. Chicago. ♦★♦ الجهاز الركزى ثلاثظيم والاارة ، مؤتمر تخطيط القرى العاملة ، صيف ١٩٨٢ ، القاهرة .

تحليل اثر التعليم والتدريب وتخفيض ســاعات العمل ونوعية العمالة على الانتاجية والانتاج . ويجب قياس أثر التغيرات في المدخسلات على التغيرات في الانتاجية والاسعار والتجديدات نظرا لان مجمسوعات المخسسرجات ما هي الا دالة لمجمسسوعات المدخلات من العمالة وراس المال والطاقة والمواد والنزمن حتى يمكن تحسمسين الانتاجية عند نقاط التوازن المختلفة لكل منتج في

كل قطاع باستخدام حسب ابات معدلات نمو رأس المال والممالة وغيرها •

ان الكفاءة الاقتصادية والبشرية في تدهور بسبب عدم موازنة سياسات التعليم مع سياسات التدريب وأسواق العمل المحلبة والدولية كما أنه لا توجد كفاءة في المنافسة وفي التسمير والتوزيم • ونحن نعيش ازمة في الكفاءة الفنية نظرا لعدم اعتماد عدد كبير من المنظمــــات على الآلات في الوفاء بالاحتياجات خلال الاعمار الفنية ، فهناك عديد من الآلات والمعدات التي تسميستورد دون تشغيل أو بتشب غيل غير اقتصادى ، فقصمين الانقاجية الفنية هنا يعني اداء العمل اللازم باتل تكلفة ممكنة كما انه لا ترجد انتاجية اقتصادية عالية في المنظمات اليوم أيضا بسبب سمسوء التشد خيل للموارد النادرة مثل الارض الزراعية وتشد مفيل العلماء والباحثين والطاقة النادرة • انن بعتبر النظام دو كفاءة اقتصادية طالما أن له كفاءة فنية بترشسيد الموارد النادرة ومثال ذلك الانتاج الكلى _ انتاجية الفرد _ انتاجية الجنيه _ تكلفة العمل _ تكلفة رأس المال _ تكلفة العمل وراس المال الكلية _ التكلفة المتوسى علم للعمل وراس المال _ الانتاجية الفردية _ التكلفة الفردية الانتاجية الحدية لكل من العمل وراس المال

ريؤثر التضخم على الانتاجيسة . بدرجات كبيرة مما يدعو لضرورة تحسين معدل الانتاجية السمصنوية المتوسطة فاذا أخذنا الانتاجية على انها التحويل الفعال للموارد داخل المنظمسة والتشفيل الاقتصادي لتحقيق النتائج أذن هي حقيقة الوصدول لاعلى مستوى من الاداء باقل تكلفة ممكنة التشميقيل الدخلات والمستلزمات ويجب أن نفرق بين :

الارباح (المقيقية لا الظاهرية) • موازنة الاداء والنتائج ٠

عدد القرارات وفعالية تنفيذها ٠

حجم الانتاج وحمهم المبيعات أثمام الأعمال في الوقت المعدد •

حتى يمكن تحديد عدد ونوع ومستوى الموارد اللازمة مثال : الطاقة الانتاجية والطاقة البشرية التكلُّفة _ المواد الاولية والتسمـــــهيلات _التكنولوجيا وراس المال والموازنة الشفطيطيـــة والامتدادات والمستلومات وغيرها ٠ فاذا كان متوسط المعدل السنوى للتضخم في تزايد في مصر (٥ر٣ ٪ خسلال ١٩٦٠ ـ ١٩٧٠ ثم ٢ر٥ خسلال ١٩٧٠ ـ ١٩٧٦ ريقسدر بعسوالي ١٠ ٪ خسلال ا (١٩٨٧ - ١٩٨٧) وهو نسبة تفوق نسب الزيادة في الانتاجية الكلية السمسنوية ، اذن لعل هذا هو الدليل على ازمة الانتاجية التي نعيشها اليوم • ويرجع جزء كبير من التضخم الذي نعيشه الى الارتفاع في تكلفة المعدات الرأسمالية وتكلفة الادارة والعمالة ●●・

واذا المتصبت الزيادة في السبكان معدلات الزيادة في الانتاجية الكلية في المستقبل فسهوف تتجه ارقامها الى ما وراء الصفر مما يقضى على النصو المقيقى على المسمستويين القدومي والجزشي 🕳 🕳

٢ ــ الفلسفات التقليمة في ادارة الإنتامية:

بلتزم هـــذا البحث بضرورة تمسويل الفكرالتقليدي في ادارة الانتاجيسة لباخذ بفكرة ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائم وتتلخص الفلسفات التقليدية في ادارة الانتاجية في المناصر التالية :

- صلاح ثابق ، التضخم النقدى وارتفاع الإسعار ،
- المؤتبر الملبى الماحس للجمعية الصربة للادارة المللية ء المتضمّ في عصر " ابرايل ١٩٧٩ .
- 🏶 حديث تايغزيوني لموزير المسمساعة المصرى في . 19AT/0/E
- ●●● L. Steds, Managers, Miscon ception about technology, Harvard Business Rev iew. Nov. - Dec. - 1983, No. 1

• تجاه فلسفة جديدة

- ١ ... الانتاجية نتيجة ولسبت عملية ٠
- ٢ ـ الانتاجية ذات بعد اقتصادى فقط ٠
- ٣ ــ الانتاجية ذات بعد فنى فقط ٠
- ٤ ــ الانتاجيــة الكلية ليســـت ذات علاقة بالانتاجية على مسترى المشروع
 - الانتاجية النوعية منفصلة عن الانتاجية الكلية •
 الانتاجية التوعية منفصلة عن الانتاجية الكلية •
 - إنتاجيه تتاثر فقط بالمتغيرات التكنواقتصادية والبشرية •
 - ٧ الانتاجية هى الربحية .
 ٨ الانتاجية ليست ذات علاقة بالضحياع والاسراف وسوء الاستخدام .
 - ٩ ... الانتاج أهم من الانتاجية ٠
 - ١٠ الانتاجي م بعيدة عن المتغيرات البيئية و السلوكية ٠
 - ١١ ــ الانتاجية عملية فردية لا جماعية ٠
 ١٢ ــ الانتاجية هي النتائج الظاهرية ٠
- ونعن ناخذ في هذا البحث بفكرة الانتاجية على اساس انها مزيج من القمالية والكفاءة ، بالإجابة
 - · عل تم التوصيصل للنتائج المرغصوبة (الفعالية) · · ؟
 - ٢ ... ما هي الموارد الستخدمة للوصول للهدف (الكفاءة) ٠٠؟
 الدخلات المعققة

مؤشر الانتاجية = _______ الدخلات الشفلة

المدخلات المشغل

- الاداء المقبق
- الوارد' الستغدمة
 - الفعاليــة
 - افكفياءة

حيث بكن قباس الدخلات والمفرجات كبياوس لوكيا للتعرف على درجات النجساع في الاستغلال الاقتصادي الموردة النجسان ويبا أن الاستغلال الاقتصادي المورد قد حدود المراحقيق الاسداف المخطعة التعرف الذي يجب أن طرق بين الاهداف والمداف الاداء مصدلات الاداء واهداف الانتاجية مثال ذلك :

الهندف:

تخفيض عمليات اعادة التشميخيل في مصمنع السيارات •

هدف الإداء :

تفغيض عمليات اعادة التشغيل من ٤٠ الف جنيه الى ٢٠ الف جنيه في فبراير ١٩٨٤ ؟. معدلات الاداء:

يعتبر الاداء غقبولا اذا لم تزد عمليات اعادة التشغيل عن ٢٠ الف جنيه في السنة ٠

أهداف الانتاجية :

تخفيض حجم اعادة التشغيل من ٤٠ الى ٢٠ الف جنيه يعملية جديدة تكلف الفين من الجنيهات ف أول فبرابر ١٩٨٤ ٠

" - مسببات أزمة الإنتاجية في السنة الملية : "

ويمدوّال عينة من المديرين بالقطاع العام ﴿ عن اسباب انخفاض الانتاجيّة اتضمت الاسباب والاهمية النســبية لكل سبب كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول (١) أهم أسباب انخفاض الانتاجية وأهميتها النسبية

الاهمية التسبية للسبب	أهم اسباب انفقاض الانتاجية
۱ر۱۴	\ _ الضياح في الموارد بسبب صعوبة التقييم وتزايد العمالة المكتبة ·
7077	 ٢ - تضفم الاجسور والمسوافز مع نقص انتاجتها *
۷۲٫۷ ۲ _۲ ۷۶ ۲٫۸۸	 " ألثافير والضياع في الوقت داخل العمل . ارتفاع تكلفة التوسعات التنظيمية . انخفاض الموافز أدى الى زيادة الافراد.
\$coA	السلبين في الممل • ٦ ــ التأخير في المســـقريات والأمدادات من الأسبول المختلفة •
71,09	 ٧ ــ عدم حســـم الصحبــراعات التنظيمية و الخلافات الدورية ٠
V£,3V	 ٨ = تعدد التشريعيات والقوانين وانخفاض دور الادارة ٠
۸۰۰ _۸ ۸۱۶۰	 ٩ - تزايد عدد الوظائف الروتينية المحللة ٠ ١٠ - اتففاض فرص التجـــديدات وتزايد التقادم ٠
۵ر۸۶ ۲ر۶۶	۱۱ - تعطل العمل بسبب الاجازات المتكررة ۱۲ - نقص المعلومات والمعرفة المهنية والتقادم الوطيني -
۹۳٫۳ ۲ _۲ ۷۰	۱۳ ـ الممالة الرائدة في بعض الادارات ۱۶ ـ عدم وضوح الاعداف على المستويات التنظيمية
ەر13 7ر23	١٥ ــ الهياكل التمويلية المقدة · ١٦ ــ ثبات اسمار المسئلزمات الانتاجية ·

ع ـ تقييم الانتاجية باستفدام البيانات التاريفية لاغراض التنبوء :

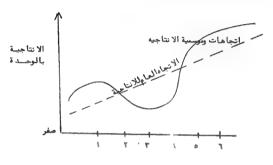
ولاتتوفر لدى الشركات عادة بيانات منظمة لاغراض القياس والتنبوء بالانتاجية · لذلك من الضروري توفير بنك معلومات للانتاجية لمعاعدة المديرين ف عمليسات التقييم والتنبوء · وتتقلب



ن → بعض المديرين بالقطاع المام في براجج القسسادة الاداريين عن → ۱۱٤ مايو.

تجاه فلسفة جديدة

الانتاجية الكلية والنوعية مع الزمن مثال كما هو موضح في الشكل التالي :



الزمن بارياح السنوات

ويمكن باســـتخدام النموذج التالي للتنبوء بالانتاجية في الشركات المستاعية اعداد تقديرات مفدة في اتضاد قرارات الانتاج ،

$$P_t = C_1 + C_2 + C_2 t + C_3 (Sin 30^{\circ}t) + C_t (Cos 30^{\circ}t)$$

حيث يسمستفدم التغير الاول ليشمير الى الانتاجية السمترة والتغير الثاني ليغير الى الانتجابة والتواقع الله الانتجابة والتناجية والتواقع الانتجابة والتواقع العام الانتجابة والتواقع أن الانتجاب الدائم الله المستوات في الانتجاب الله المستوات في التغير الخير فيضمير الى الخطأ المضرائي في القياس · أما الشمير من المتجابة المستوات المتحدد المائد من شهر لاخر خلال الفترة أيام الشهر ومن المورض الاستعارة المنتجابة أن تتغير من شهر لاخر خلال الفترة أيام الشهر ومن المورض الاستعارة على المورض المنتجابة أن تتغير من شهر لاخر خلال الفترة أيام الشهر ومن

الفرض الاول: الانتاجية بالاهداف الفصيل وأعلى من الانتاجية بدون الاهداف والعلومات

الفرض الثاتي :

الانتاجية بدرن تقلبات موسمية صدوف تكون اعلى منها في حالة التقلبات الدورية الموسحمية المحدودة .

٢ - الانتاجية في ظل تقلبات موسمه عليه طفيفة افضل منها في حالة التقلبات السريعة العالية •

٢ ــ الانتاجية في حالة انعدام الموسمية سوف تكون اعلى منها في حالة ارتفاع الوسمية .

القرض الثالث:

الانتاجية العشوائية الاعتمالية سوف يترتب عنها انتاجية متوسطة منخفضــة عنها في هالة الانتاجية ذات العشوائية الطفيفة

ولتوضيح أهميــة القنبوء بالانتاجية والتغيرخلال الزمن لاختبار الانماط المثالية ناخذ الجدول التالي لمتوضـــيع الاتجــاه العام والشـنبنيات واخطاء القياس لكل نعط لاغراض المقارنة :

جِنول (Y) نتائج افتراشية للمحوذج التنبوء بالانتاجية :

	المتغيرات المفسرة فلتنبوء بالانتاجية							
Cz	C2	СЗ	C4	ď	نعط الانتاجية			
VT-J- VT-J- VT-J- VT-J- VT-J-	Y3. Y3. Y3. Y3. Y3.	صفر ۱۰٫۰ ۱۰٫۰ مسفر ۱۰٫۰	منقر ۱۰٫۰ ۵۰٫۰ منقر ۱۰٫۰	0,777 0,777 0,777 0,777 0,777	الأول الثانى الثالث الرابع الشامس السادس			

٥ _ ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج:

وتشير اجابات الديرين في الدراســة الى ان ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج الهضل بكثير حيث تحقق عددا من المزايا التي يصعب تحقيقها فيابها كما هو موضح في الجدول التألى :

جدول (٣) نتائج تمسين الانتاجية باستغدام اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج ٠٠

الاهمية النسبية	النتائج المحققة بتحسين الانتاجيدسة
النتائج ر	باستخدام ادارة الانتاجية بالاهداف
۶۱٫۶ ۲ ۳۹ ۳ر۸۸	\ . توفير ببائات للتقيم والبرمجة الدورية ٢ . تحل المشكلات البوعية قورا ٢ . تحدد اطار واضحح للمعىادلات عن العمل .

سوف تنشر اختبارات القروض في دراسسة اخري بعد التعليل المنهائي البيانات .

الاهمية النسبية للنتائج /	النتائج المحققة يتحسين الانتاجيــة باستغدام ادارة الانتاجية بالاهداف
٥ر٧٤	 غ ـ تعطي القرصة الاتفاذ قرارات الفضيل لبرمجة الميزانية والرقاية ،
P.7°0	موصف المورثية والوطنية المنظمة المنطقة المعرجة المعرجة والطارنة · والمارنة · والطارنة ·
115.	 ١ - توفر معلومات تغطيطية للموازنات ٠
١ر٥٥	٧ _ تعتبر الساسا للحوافز الفعالة ٠
٥٠٠٧	٨ ـ تساعد على تقييم الاداء والوظائف ٠
16,37	١ ـ تركز على آلبِمث عن الفرمن الضائعة
	غير الشفلة ٠
۴۰٬۷	 ١٠ ـ تعطى تقديرات دقيقة عن قيمة انتاجية راس الحال ٠
70.07	١١ ـ توفير تقييرات لوهيين الخطط
1	والسياسات •
٥ر٨٤	١٢ ــ تمدد الملاقات بين الادارة والغير
14,1	 ١٣ ـ توفر اساسا عمليا لتحليل التكلفة والعائد •
£7	والمعادد . 14 ـ تفيد في تقييم الاداء والنتائج للوطائف
٥ر٢١	١٥ _ تعتبر أماا للتطوير والتجديد
	والابتكار ٠
	54413

ن = ۱۱۶ مندیرا

ولاختيار أهمية أدارة الانتاجية بالاهداف اخذت الدراسة شركتين بقياط الغزل والنسيج احداهما ذات المسحدات انتاجيت همرومة لدى العاملين بالقطاح الفاص واخرى لا تركز على الاهدداف حيث لا يعرف العاملون وروم في تصمين الانتاجية والقطاع العام أورة قياس أدرات العاملين نحم المستويات الادارية المختلفة في التأثير في الانتاجية ثم اختيار الغروق ومدى تطابقها بين الشركتين وداخل الشركة الواحدة بالنسبة للادارات العليا والوسساعي والادراقية وقيما يلى جدول تلخيص اللتائج:

جسدول ﴿ دَ ﴾ الشركة الاولى : اهداف الانتاجية غير معروفة 5 ــ ١ متوسمط ادراك الادارة العليا الاهتاجية تأثير المستويات التقضيميـة على الانتاجية بالشركة

Р.	T	Ι,	Т	đ.f.	T	5.D.	x	الستريات التنظيمية بالشركة
غیر معنوی	N.S.	۱۹۷۰	۲o	13.		۲۹ر. ۲۷ر.	۱٫۹۲ ۲٫۲۰	علیا وسطی

Р.	1 e l	d.f. 1	S.D.	χĪ	المستريات التنظيمية بالشركة
۰.۰۰	1,7791	3//	۲۶ر. ۲۰ر۱		عليا اشرافية
N.S.	1,1778	141	۷۹ر. ۲۰۰۷		وسط ی اشرافیة
انتاجية بالشركة	التنظيمية على الا	المستويات	مية تاثير	لوسطى لاه	٢ متوسط ادراك الادارة ا
٧٠٠٧.	۸۶۰۰۵	٤٧	۲۵ر. ۲۲ر.	۵۸ر۱ ۲۱ر۲	علیا وسط <i>ی</i>
۱۰٫۰۱	173767	114		۵۸ر۱ ۲۳۲	عليا اشرافية
N.S.	٠,٠٧٠٩	100		۲٫۳۱ ۲٫۳۲	وسطى . اشرافية

٤ ... ٢ متوسط ادراك الادارة الاشرافية لاهمية تأثير المستريات التنظيمية على الانتاجية بالمشركة

p _e	1 1	d, f.	S.D.	Ř	المستريات التنظيمية بالشركة
۲٠٠٠	۲۶۹۳٦	٤٧	۲۳ر. ۹۰ر.	۵۸ر۱ 33ر۲	علیا و سعاے
N.S.	۲۱۷۸ږ-	117	176.	۵۸ر۱ ۳۰ر۲.	وسطی علیا اشرافیة
۰.۰،	7,7-77	18.		33°7 7°C	وسملحي اشرافية

حيث يتضع اختلاف رؤية المستويات الادارية المتلفة بالشركة (القطاع العام) لاثر كل مفها على تعسين الانتاجية ، فهناك اختلاف معنوى بينائر الادارة اللها والادارة الإشرافية على عكس الفروق بين الادارة العليا والادارة الوسطى من جهة ، والفرق بين الادارة الوسسطى والادارة الالجسسطى والادارة اللادارة المنافية بين تروية الادارة الوسطى (الادارة التنفيسنية) شرى تطابعاً بين رؤية الادارة العليا والوسسطى ورؤية الادارة العليا والادارة الاشرافيسة فقط ، اما المشرفون فيرون المنافسة منويا أن ادراك اثر الادارة العليا والادارة الادارة الوسطى والادارة الاشرافية للرسطى والادارة الاشرافية للمسلمي والادارة الاشرافية .

وتختلف نتائج الدراسية عن شركة الغزل والنسيج بالنظام الخاص حيث هناك اهتمام أعلى نسبيا بالأهداف الانتاجية على المستويات الادارية المختلفة كما يلى :



تجاه فلسفة جديدة

جدول (٥) الشركة الثانية : أهداف الانتاجية معروفة (القطاع الخاص) ٥ ـ ١ متوسط ادراك الادارة العلبا لاهمية تأثير المستويات التنظيمية على الانتاجية

1	р	' '	d, 4.	S.D.	2 1	المستويات التنظيمية بالشركة
غیر معتری	N.S.	۱۱۰۲۰۰	Υį́	۲3ر ۰ ۱۲ر •	۲۲ر۲ ۲۲۹	علیا ، ومنطی
	N.S.	۳۷۸۱۲	114	۲غر ۰ ۹۲ر -	۲۲۲۲ ۱۰۲	عليا اشرافية
	N.S.	۲۲۶٤ر٠	142	۲۲ر ۰ ۲۴ر ۰	777۹ ۱۵	وسعطی اشدرافیة .

ه _ ٢ متوسط ادراك الادارة الوسطى لاهمية تأثير المستوبات التنظيمية على الانتاجية

غير معنوى	N.S.	۲۸۸۰۷۰	¥ £	۲۰۲۲ ۲۹۲۰ ۲۰۲۲ ۳۷۰	علیا وسطی
	N.S.	.,	114	77c7 73c. 77c7 37c. 37c7 77c.	علیا اشرافیة وسطی
	N S.		170	٠ ٢٢٠٢ ٤٧٠٠	

٥ - ٣ متوسط ادراك الادارة الاشرافية لاهمية تاثير المستويات التنظيمية على الانتاجية

غیر معنوی	N.S.	۰،۹٥٤٠	Y£	33c7 AFc: 17c7 You	علیا وسطی
	N.S.	۱۷۱ ار۰	114	33c7 AFc. 37c7 7Ac.	عليا اشرافية
	N.S.	۱۹۰۴۱	177	۱٫۰۲ ۲۰ _۱ ۲ ۲۳ _۱ ۲ ۲۸ _۱ ۰	وسمطى اشرافية

وبقيس الجــدول التالى اختبـار الفروق بين متوســطات ادراك الادرار التنظيمية ودورها في تحســين الانتاجية بين الشركتين بالقطاع العام والقطاع الخاص ، وهو مقيـاس لاهميــة ادارة

· w Two-tailed t- test.

الانتاجية بالاهداف والنتائج حيث تشممارك فالمصينها جميع المستويات التنظيمية بالشركة مع تمديد نصيب كل مستوى من حيث السيوليات وتعديد مستويات الاداء المخطط بالشيساركة مع الستويات الأخرى •

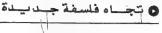
جدول (٦) اختبار الفروق بين ادارة الانقاجية بالاهداف وادارة الانقاجية بالاساليب التقليمية أن الشركتين

حالة الشركة التي تطبق الاسمساليب	حالة الشــركة التي تطبــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	,	المستويات التنظيمية	
التقليسنية في ادارة الانتاجيسية	الانتاجيـــــــة بالاهـــــداف			
۲٫۳۱۰ ۱٫۰۰۰	۸۵/۲۸۰	x	الادارة المليًا	
101 4774 4786	7,747 1737 - 7471	S.D. N.	الادارة الوسطى	
`\0. Y _J \	777. 177. - 772	S.D. Ņ. X	الادارة الاشرافية	
۱۹۶۷. ۱۵۵ ۲۳۰ر۲	73Ac• 771 7771c7	S.D. N. X	الستويات جميعا	
N.S.	غير مما	t. =,TII	مصریات جمع حیث یقضع ان	

وحيث أن

two-tailed t-test of the null hypothesis.

Uo = U1 - U2 = 0.



٥ _ (1) السنوليات المتكاملة لتنمية الانتاجية :

وتقع مستولية تنمية الانتاجية في المشروع على جميع افراد القوى العاملة بمسورة جماعية . كما تقم مسهدولية تعظيم الانتاجية القومية على جميع الاجهزة في الدولة : تشهـــريمية ورقابية و تخطيطية ويتنفيذية ٠ وتتضمن هذه السئوليات :

١ * " الاهتمام يتمليل الطلب ودراسة الاسواق المعلية والدولية (بحوث التسويق الدولي) . والتركيز على المواصم فات والجودة وتصميم وتجهيز المنتجات والتعبئة والتغليف لمترقى الى المستوى العالى

٢ - تنظيم وتنسيق التمسويق التعاوش وتمسويق الحاصلات والمحاصيل الزراعية بِمَا يَتَمِثْنِي مَعْ حَاجَاتَ السَّسِوقِ المُطلِيةِ وتَنظيمِ الاستَهلاك بَجَانِبِ اتْجَاهَاتَ التَصديرِ •

٢ . واقعية الاهداف والنتائج امر هام جدابعيدا عن الاهداف والنتائج الظاهرية كارقام الارباح والمعونات المفارجية أو التضاليل في عرض الحقائق .

٤ - تفطيط التطوير والبحوث في وحسدات الانتساج ليسمسير بجانب التخطيط للعلوم

والتكنولوجيسا بالاجهسزة الركرية ائ ربط البحوث الرئيسية بالبحوث الاساسية والبحوث التطبيقية 🍙

٥ - توفير البيانات والاهصماءات عن اداء ومتائج المنظمات لجميع اجهزة الرقابة والتخطيط والباحثين في الوقت وبالمستودة والواسترة المناسبةين .

٦ - تطوير أساليب ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا ونشمر الوعي والاعلام الانتاجي وضرورة تقلبل الفاقد من المستلزمات الانتاجيةوربط المافز بالانتاج مسع ربط التسدريب بالقدرات والمهارات الانتاجية في ظل مناخ تنظيمي فعسال ٠

٧ - وضع النظام المماسيي المناسب للرقابة وتقييم الاداء في جميع المنظمات العامة والخاصة و الشتركة و التعاونية و الشعبية ٠

٨ ـ تمطيط الاستهلاك لاغراض زيادة معدلات الانتاجية ...

٩ _ تغفيض تكلفة الإدارة والشيُّون الإدارية ·

ولا يمكن تحقيسق ذلك الا اذا تكاملت الابوار وتخصصت ادارة بذاتها للانتاجية •

٥ - (ب) خطوات ادارة الانتاجي ... والاعداف والنتائج:

ويمكن ادارة الانتاجية بالاهداف والنتائج من خلال الخطوات التالية :

أ ـ تعديد المحالات التوقعة لتعسين الانتاجية •

٢ - وضع مقياس كمي لمستوى الانتاجية المطلوب ١

٢ ـ تمديد الهدف القياسي للانتاجية ٠ أ - وضع خطة للوصول للهدف •

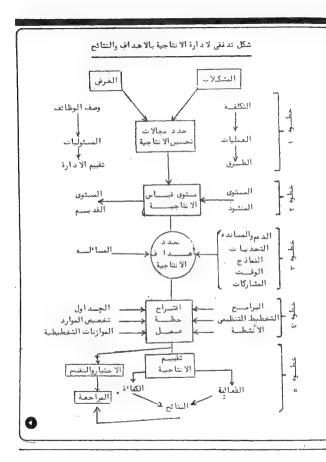
 مراقبة التقدم ف الانتاجية • آ ـ تقييم السنوى المقق من الانتاجية •

وذلك على أن توضيهم الاهداف على جميع المستويات بمشاركة الادارة والمرؤوسين والتزام الاطراف المعنية كما هو مرضع في الشكل التالي :

. H.S. Gitlow, P.T. Herty. Defects and Productivity, Harvard Business

Review, Sept.

Oct 1983, No. 5-



O تجاه فلسفة جديدة

 ويمكن تطبيق مؤشرات الانتاجية على جميع المستويات في اية منظمة مثال ربط هذه المنظمات بالمربعات التنظيمية لاى هيكل تنظيمي كالآتي :

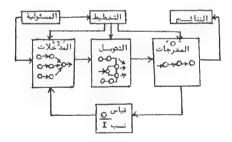


- ويقترح البحث قيام مراكز الانتاجياة فالشركات بالوظائف التالية : ١ - بيان طرق تحسين الانتاجية للادارة العلما ٠
 - ٢ ــ الساعدة في تطبيق طرق جديدة لتطوير الانتاجية ٠
 - ٢ التركيز على الهمية التطوير والترويج للانتاجية •
- ع تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات عن الانتساجية بين الديرين والشركات والنظمات
 مارة ما
 - ٥ ـ تعليم الناس قيمــة تحسين الانتاجية في المجتبع .
 - ١ وضع اجراءات لقصين الانتاجية كاساس لنظم المعلومات الادارية .
- ٧ ـ توفير ألاسياس للتعاون بين الادارة والنقابة والحكومة والعمال الاغراض تحسيبين الانتاجية

- ٨ ــ البحث عن نماذج عائمية ومحلية لنجاح الانتاجية مثال التجرية العامانية •
- ٩ _ البحث عن تكنونوجيسات جسديدة للمساعدة في تحسين الانتاجية الوطنية ٠
- ١٠ أجراءات بحوث لقياس وادارة تحصين الانتاجية المحلية وذلك عن طريق عدد من المعايير والاتجاهات السلوكية ● مثال: _
 - أ تحبيب الناس في الماجة الى نمسو الإنتاجية .
 - (ب) توصيل منتجات وتكنولوجيا وطرق عمل وأدوات جديدة للمنظمات المحلية .
 - (ج) تنمية مهارات جديدة ف قياس الانتاجية •
 - (د) ربط الاجمور والممسوافر بالانتساج والانتاجية -(ه) وضع نظم تدريب للانتاجية العالية :
 - (و) تشجيع أستفدام مراجعات الانتاجية ونشر معلومات دورية عنها
 - ر و) سنجيع اسمـــحددم مراجعات الاطاجية ونشر معلومات دورية عنها (ز) توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحصمــين الانتاجية ·
 - (ح) الالتزام القرمي والتنظيمي نصو تطبوير الانتاجية ·

ويرتبط اطار ادارة الانتاجيسة بالاهسداف والنتائج بتمديد المدخلات والمخرجسات بدقة • مثال تصديد المستلزمات (المدخلات) كالنقدية والمطومات والمواد والالات والطباقة المسركة والمكان والذي العاملة المسلوبة (المذرجات) كالربع أو الخمسسارة والمقارات والمنتاجة والخدمات والطاقة الانتاجية • ويمكن تصوير المعلمة الانتاجية أن الشكل القالي : قصوير المعلمة الانتاجية في الشكل القالي :

العملية الانتاجية

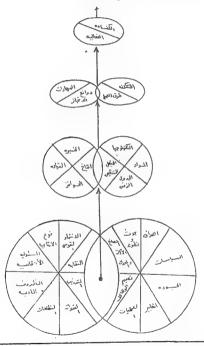


F.A. Petro, A New Way Orit of the Productivity and Innovator Morass? — The Journal of Business, Strategy, Vol. 4, No.— 2, Fall 1983. ♦راجع أيضًا المقال التالى:

٥ تجاه فلسفة جدىيدة

وبرئيط ذلك بمثلث الانتاجية الذي يسمسجل جميسع المتغيرات المؤثرة في الانتاجيسة والمعابير والابعاد التنظيمية والقومية كما هو موضمسم ادناه *

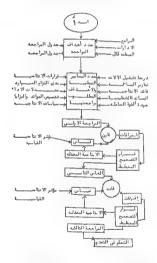
شكل يوضع مثلث الانتاجية



٥ - (ج) أهمية الراجعة الإدارية للانتاجية :

من الضرورى المراجعــة الادارية للانتاجية حتى نضمن الاتجاه الوجب لها وتعديل المسارات الانتاجية عند الحاجة ، وتؤكد مراجعة الانتاجية على ضرورة قابليتهــا القياس _ تحقيقها لتتاثيج دات نها الماجات محــددة - وتوقيت زخض معلوم _ امكانية التوصيل اللياء التركيز على الملاص الحالية والمتوقعة بعم الادارة العليا - الحالية والمتوقعة بعم الادارة العليا - القابلية للوقابة ـ تحديد المسئوليات-واخضاعها للتقييم والمراجعة (١١) ،

وهدف مراجعة الانتاجية هو اكتشاف وتحديد عرامل دفع الانتاجيــة للامام عن طريق توفير البيانات والمعلومة المفارسات التنظيمية البيانات والمعلومات عن مستوى تقدم الانتاجية وهى نضم مراجعة وتقيم المفارسات التنظيمية لللازمة لتحد حيد وحــدات الوطائف والبرامج والاتراد لتشــفيل الامكانيات بكفاءة ويفعالية للوصحول للاهداف • وقيما يلى نموذج مقترح القيم الانتاجية بالشركات : «»



♦ راجع للمؤقف كتيب الحراجمة الادارة - مطبوعات ديسمبر ١٩٨٢ - المقاهرة .
الدياز الركزي للتنظيم والادارة المركزية للشريب موكنات الماهث في ادارة الإناج والمهابات والشكولوها .

O تجاه فلسفة جدىدة

وعند لفتيار المابير كاساس لقياس الانتاجية يجب مراعاة الآتي :

١ - ربط الاجور والحوافر بمدى ما تحققه الانتاجية من فوائد ٠ ٢ - مشاركة العاملين في القرارات التي تؤثر في الانتاجية ٠

٣ - توسسيع النظاق الوظيفي لتحميل مستوليات الانتاجية •

٤ - توفير الشعور بالشاركة والانتماء في المسئوليات الانتاجية •

ترفير مناخ الأمان والسلامة من ش في العمل المادية والأجور والبدلات .

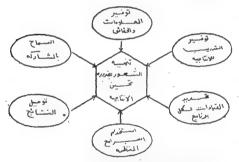
أ - توفير مناخ الاتصال القعال بالمشركين واصحاب السلطة في المنظمة •

٧ _ توفير متطلبات التدفق الدائم للانتاج ٠ ٨ _ تحسين طرق المعل والمسياركة في التخطيط .

٩ - الاهتمام بالعملاء والعاملين وحاجاتهم.

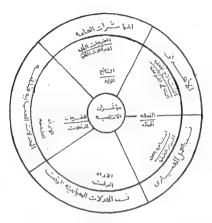
١٠ _ السماح بالرونة كلما تطلبت زيادة الانتاجية ذلك ١٠

مع ضرورة التركيز على الابعاد السلوكية في تنمية الانتاجية وتطويرها كما هو والصحيح من من الشبكل التالي :



ويقضسل استخدام نسب تاريخية للمقارنة الزمنية للانتاجيسة ، بجانب مقسارنة الشركات والوهدات في نفس النشاط وبين الانشطة ،

موارد العام الجارى + موارد العام العساوي ۱۰۰_× موارد سنة الإساس + عوارد سيسنة الاساس وفيما يلي شبكل يحدد علاقة مقاييس النسب التقييم الانتاجية •



وعادة يجب الأجابة عن الاســـئلة التاليـةلملتوصحــل الى تحديد دور الادارات المختلفة في تحسين الانتاجية :

مخطط فعاليات الانتاجية :

- ١ ... هل البرامج تحتوى اهدافا تعكس النتائج المرغوبة ؟
 - ٢ -- هل تمقق الاهداف ؟
 ٢ -- هل تشمل البرامج اولويات ؟
 - ٤ ... هل تحل الشكلات ؟
- مل الومسول للاهداف يرضى جميع الاطراف بالشركة ؟
 - مل يتم تكوين الاهداف من قائمة وبدائل ومناقشات ؟
 - ٧ هل تشارك جميع الانشــطة في تحسين الانتاجية ٢
 - ٨ ــ هل تم ربط الاهداف بالموارد والبرامج ؟
 - ٩ ــ هل تُكلفُـــة البرامج آقل من الفوائد المتوقعة ؟
 ١٠ ــ هل هنـــاله عــالقة بادارة الوقت والانتاجية ؟
- المراجب من مسلمه باداره الوعد والسلمية ا
- ويفيد القياس الكمى للانتاجيــة في تصــديدالعوامل انتؤثرة وقياس كل من الفعالية والكفاءة -وتطوير القياس الاغراض الاداء المطلوب وتوفير وســائل تخفيض المخاطر وظروف عدم التاكد •

٥ تجاه فلسفة جديدة

پ الفلامـــة:

له استقصاء مسببات ازمة الانتاجية في عينة من المديرين المتقدمين للبراجج القدريبية بالقادة الاداريين النابعة المجهاز المركزي المتعظيم والادارة ·· ثم استطلاع الراي بخصصـوص مدى فعالية تطبيق ادارة الانتاجية بالاعداف واخيرا اختيار الغروق بين شركتين لحداهما تطبق الاســــلوب المسلوب المتعادم المتعادم المتعادم التصعيد الاستانية وكتت الدراسة أن الانتاجية :

- (١) عملية لا نتيجة فقط ٠
- - (ج) نظامیة حیث یتحصد لها استجابها ونتائجها
 - (د) متوارَّنة بالنظر للانتاجية الكلية والنوعية ·
 - (ه) المسرّج بين الكفاءة والفعالية (النتائج والموارد) ·
 - (و) المشمساركة بين الادارة والعاملين عندوضع معاييرها •

رمن ثم يعب انشساء ادارات مقضمت لالتناجية في الشركات بجانب ضرورة انشاه مركز قرمي الانتاجية قياسنا على ما هو موجود اليرم في الدول المستناعية المقدمة ، على ان تحسد وظائف اساسية لادارات الانتاجية ل اقتصاصات ويرامج تفضيح للمراجمة الادارية الدررية ·

وتثير الانتبارات الاحمصائية في البرامنة الى وجود فروق جوهرية في ادراك الادوار التنظيمية النبيطة النبيطة المسلوب النبيطة بالشركات امسلوب النبيطة بالتنبية بالشركات امسلوب الدراق المسلوب الدراة المسلوب الإسلامات المسلوب أو ويؤكد البنت خصصرورة الجراء أبحاث جديدة في مجال أمارة الانتاجية ، وحساب الرئاسية على المسلم المسلمات المسلمية ويخاصصة في مجال قيام ماثر التفيرات البينيسة والثقافية عسلمي الانتاجية ، وحساب الرئاسة المسلمية المسلمية الانتباطة المسلمات الشركات المفاصة المسلمية لا تكفي للمكم على والعامة والمشترية التنظيرات اللوم *

۾ راهم آنشيا ۽

r — American Management Association; Management Digest On Passion VS — Productivity, Cultural Change and Company Survival, April 1982.

^{2 —} R. Gacin and . Cooper, The Moral — Productivity Relationship Personnal Journal, May — June 1981.

الراجع والهوامش

- W. Wendrick and B.N. Vaccara, New Developments In Productivity Measurement and Analysis, The University of Chicago Press, Chicago, 1980.
- .W. Kendrick, Postwar Productivity Trends In the U.S.A., 1948-1969, N.Y., NBER, 1973.
- J.W. Kendrick., The Formation and stocks of Total Capital, N. Y., NBER, 1976.
- H. Speight, Economics and Industrial Efficiency, McMillan, 1970, chicago.
- R. Kalthoff and L. Lee, Productivity and Records automation, Prentrce-Hall, N.J. 1981.
- 6. C. conte, Productivity Lag Threatens U.S., Standard of liv-

- ing congressional Quarterly, June 16, 1979, pp. 1153-1159.
- The Editors, Productivity and Information management, Special Section of Fortune Magazine March 17, 1070.
- J. Grayson, Productivity; A call for action, National Journal, March 25, 1978.
- M. McCarthy, The U.S. Productivity GGrowth Recession and Prospects for teh future. Journal of Finance, June 1978.
- rg. C. McConnell, Why is U.S.

 Productivity Slowing Down.

 Harvard Business Review

 March April 1977
- R. McGarrah, Remedying Stagnating Productivity, Advanced

- Mgmnt. Journal, winter 1983. 12. L. Weiss, A comparison of per-
- formance, Sloan Management Review, M.I.T., Fall 1981, Vol. 23, No. 1
- M.E. Marlects, Financial Times
 Vol. 10, No. 8, 1983.
- 14. W.A. Ruch, The effects of changes in simulated complexity on Routine Repetitive Task Performance, ph. D. Dissestation, Indiana Uni., 1968.
- S. Malcan, Decision Making and Productivity, (Unknown Reference).
- r6. S. Fabricant, Basic Facts On Productivity Shange, N.Y.U., 1969, N.Y., N.Y.

۷۳ ـ دكتور فريد القبار ، ادارة نظم التمـــــويق ـ مدخـل الفعاليات المترازنة ، مكتبة كليـــة التعـــارة ببنها ، مطبعة الطوبجى ، ۱۹۸۲ · .

٣٢ ـ يكتور فريد النهار ، عشرة قضايا قضايا استراتيهية تواجه مدير السينتيل ، ورقة عمل المؤتصر العلمي المسنوى الاول ، الادارة في الثمانينيسات ، نقابة التجاريين ، مارس ١٩٨٢ ،

٧٤ ـ يكتون فريد النجار ، وراتزر تكتولوجي أن تنظيم مراكز المطرم والتكنولوجيا دراسة عيدانية المطرم والتكنولوجيا ، ١٩٠٠ مرقتمر ادارة البحسيات والتكنولوجيا ، ٢٧ ٤٣ ٢ ٢ ٤٢ البحسال الداريين . المجاز الركزي للتنظيم والادارة . ٢٠ مدهما عدى ، ٢٠ مدعدي ، ٢٠ مد ٠ مدمدي .

٣٥ - د مصطفى حمدى ، مسسستولية الادرة فى رفع الكفاية الانتاجية ، منكرة معهسد التخطيط القومى رقم ١٧٩ · ۱۷ _ الدکتور سید الهواری : التنظیم ، دار المعــارف ، ۱۹۷۲ ، القاهرة ·

١٨ _
 الادارة بالاهداف ، مكتبة جامعة عين شمس ، ١٩٧٨ ، القاهرة ٠

١٩ ... الدكتور فؤاد شويف ، مذكرات في الادارة بالاعداف وبرامج تحسين الاداء ، المهد القومي للتنمية الادارية ، ١٩٧٦ ، القاهرة · ٣٠ ... د • فؤاد القاهي ،

الكفاية الانتاجية ، مكتبّة جامعة عين شمس . ١٩٨٣ ، القاهرة · ٣١ ــ دكتور قريد اللجار ،

ادارة الانتساع والممليسات والتكنولوجيا كتاب جامعي ١٩٨٢ ، مكتبة كلية التجسارة بينها ، مطبعة الطويجي ،

۲۲ - دكتور فويد القجار ، ادارة نظم الشـــويق - مدخــل الفعاليات المتـوازنة ، مكتبـة كليـة التجــارة ببنها ، مطبعة الطويجى ، ۱۹۸۲ .

۲۹ - د * محمد دسوقي ، معايير قياس الانتاجية في المجتمسيع الاشستراكي ، مذكرة معهد التخطيط القومي رقم ۱۸۰ • ۷۷ - د * فريد المتجار ،

رفع الكفاية الانتاجية في المشسروع الصناعي ، منكرة داخلية في المهسد القومي للادارة العليا ، يناير ١٩٦٦ م ٢٨ سوزارة العمناعة المصرية ، تقارير المتابعة المسترية عن المقترة من تقارير المتابعة السنوية عن المقترة من

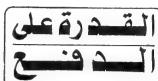
· 14AY _ 14Y7

٢٩ ـ يرنامج المسسونة الامريكية

مشروع تنمية الادارة لملانتاجيسة ، التقرير العام الاول ۱۹۸۲ / ۱۹۸۳ تقرير غير منشور [•] ۳۰ سـ مصلحة الكفائة الانتاحية ،

۳۱ مقابلات المديرين بالشركات ، محل الدراســــة ـ وبعض التقارير السنوية للشركات ،





دراسة تحليلية انتقاديت

العدالة في النظام الضريعي المديث تعني مساهدة جميسـم الافراد في الاعجاد الضريبية كل مقهم حميب مشاه وقدرته، نكما تقوم كذرة العسـدالة على اساس القدرة على الدفع المبتبة على اعتبارات شخصية، ومن عناصر الشخصية اعظاء الحد الادني اللازم للمعيشة واعشاء الاعباء العائلية، وتقوير الاســعار التصاعية بالاضافة الى تباين سعى القريبة حسب طبيعة المال المفروش عليه، وقولها عناصر مقترنة بالمابرة التتليقية - وقوافر العدالة الشربيبية يعشى عســم وكلها عناصر مقترنة بالمابرة التتكيفية - وقوافر العدالة الشربيبية يعشى عســم لتفعل من التفكير فيه -

والنظام المالي لاسالاتي وهي جرّم من كل هو النظام (المسلامي للحياة ، ولينة مـــــ النظام (الاسلامية من يناء هـــــ النظام (الاسلامية ، فيد المدالة أساسا مــــن أسس الشريعة الاسلامية الالميامية الالمريعة الاسلامية الا لتحقيقها (١) وإن الاسلام قد رفـــع السلامية الالتحقيقها (١) وإن الاسلام قد رفــع الدلة القرزيمية ألى المرتبة الاولى في مسلما الالريات باعتبار انها شرط لازم لادراك للمدالة الأولويات باعتبار انها شرط لازم لادراك للمدالة (٢)

المناحية الاولى: الاعفاء الاجتماعي لقابلة الاعباء العائلية والمد الادني اللازم للمعيشة ١٠٠

الثامية الثانية: التصاعد والتياين في الاسعار الضريبية ، فجعل الضريبة تصاعدية يعني تقليل درجات التفاوت في توزيع الدخول أذ يقتطع صن الدخول العالية نسبة لكبر مما تقتطعه من الدخول الضئلة *

على أن يجرى البلعث الدراسية الخسارنية في النظاعين الضريعي الاسلامي والمديث , ويالنسية للنظام الأخير المجروبية المؤلفة والمؤلفة والمؤلفة عامة وممم يصفة خاصة ومن ناحية الإبرادات الفريبية التي وقع الغيريية المؤلفة ال

المجموعة الأولى: تتميز بالثيات ملا تقب ـــل التغيير والتبديل، ومتتكون من الضرائب الثابتــــ ومنحين وعائها وسحرها ولا تملك الســـــامة للتغريمية أو السياسية لها تغيير بالزيـــــادة ولا بالتعمان أو الالفاء ومن تلك الفرائض الثانية بالقرآن والمسئة ومن الزكاة بالوزاعها الخطافة .

۱ - د · يوسف ابراهيم ، النققات العسامة في الاسلام ، (القاهرة : دار الكتساب الجسامي ١٩٨٠) ، حور ٢ ، حور ١٩٨٠

٢ --- د، عوف محبود الكفراوى ، معاسبة الانقاق العام في الإسلام وفي القكر المالي الحديث

(الاسكندرية ٠ مؤسسة شباب الجامعة ، ١٩٨١)، ص ١٦٢٤ ٠

۹ ویا بعدها ،

مقارنة للانظمة المحاسبة الضيبية المعاصرة والاسلامية

المحموعة الثانية : تتميز بانها فرائض حسركية تَمُضَم في وجودها أو الغائها ، أو في زيادتها أو نقصبها لما تمليه اعتبارات ماجة الجماعة الاسلامية وما يمقق مصلحتها ، وتتمثل فيما قررته الشريعــة الاسلامية من حق ولي لامر في أن يفرض عبسلي المسلمين أعياء جديدة غير الاعباء التي تمثلها المجموعة الاولى اذ اقتضت مصلحة المجتمعيع

وتجد هذه المجموعة أصلها في السنة وفي روح التشريم الاسلامي الذي يبني الاحكام على الصلحة ويجملها مناط التشريع ، فاذا اقتضت مصلحسة السلمين فرض أعياء جديدة وجب فرضها وحيث وجدت المعلمة فثع شرع الله • والفقهاء متفقون على انه يجوز فرض ضرائب بجانب الزكاة اذ كانت الدولة في حاجة الى المال ومادامت المصلحة توجب ذلك (١) ،والامام مالك يرىجواز فرض خرائب منتظمة على الأغثياء خاصة (٢)٠

وفي نفس الوقت يرى البعض أن الضربية في النظام الحديث شيء والزكاة شيء إتض ، وهشاك ارجه شبه وأختلاف بينهما ٠ وأن بعض فقهـــاء الشريمة بري أثه يفكن للفرد أعتبار شرائب الدفاع والامن والجهاد من الزكاة حيث أنها في سبيلالله أما الضرائب الإصلية غلا (٣) •

وفي شنوء ماتقام يقسم البحث الى قسمين : الميمث الإول : ميدا الاعقاء الاجتماعي •

المعث الثاني : مبدأ التصاعد والتبساين أي

المبحث الأول

(مبدأ الإعقاء الإجتماعي)

بعد تمديد اجمالي الايرادات ثم اسسستيعاد التكاليف الواجبة الخصم ، يمكن تحديد صحافي الربح الدفتري الخاضم للضريبة ، ولكن لايقسف الامر عند ذلك الحد بل قد يتطلب اجراء تعديات طبقا للقواعد ونص القانون ، فقد يقسرر المشرع للضريبي اعفاءات اجتماعية اقابلة الحد الادني اللازم للمعيشة ، وأخرى لقابلة الاعيــــــاء العائلية ، ويجتلف نوع الاعفاء الطبق من نظيسام غريبي لآغر ٠ كريصفة عامة فقد روعيت عسدة اعتبارات بالنسبة لاعناء المد الأدنى وهي :

اعتبار عملي اداري : ربط الضربية وتحميليها من الطبقات الفقيرة وهم يمثلون قطاعا كبيرا مسن المجتمع الضريبي بكبد الخزانة مصاريف إداريسة باهظة ويلقى على عائقها عبنا كبيرا •

اعتبار عملي اجتماعي : مرجعة أن هذه الطبقات تحملت ضرائب غير مباشرة ثقيلة بالنسبةلمائتها فكان لابد من مساوة الأعفاء لهم في التضحية في انتكون الضرائب الباشرة حسب القسرة على الدفع مع التخفيض عنهم باعفاء الحد الادنى المسالانم لميشتهم



⁽١) د . عبد القادر ابراهيم حلمي ، المحاسبة المصريبية ، (القاهرة ، دار التهضة العربية ١٩٨٣) ، هي ٢١ .

لفريية الزكاة ؛ رسالة ماجستي ؛ كلية تجارة القاهـــرة ؛ ص ۸۱ م (۱) ه . عبد القادر ابراهيم علمي ، مرجع سيق ذكره ،

ەن ، ۲ ،

⁽ Y) د . پوسف ابراهیم پوسف » مرجع سبق ڈگرہ ، ص . ٢ نقلا من : د . شوقى اسهاعيل شحاته ، الاصول العلهية

اعتبار نظرى : ويرى البعض ان اعفاء الحسب الأدنى ما هو الا تطبيقا لمبدأ الاستهلاك المالي في النطاق الانساني فالمول يتمتم بهذا الاعفاء مقابل ما يتعرض له من ضعف وتدهور مم تقدم سنه ٠ وتقدير الحد الأدني الذي يعثى من الضربية بعاب عليه التحديد الحكمي الا انه اذا ليــــتند الي احصاءات ودراسات للظروف الاقتمى والاجتماعية انتهى عنه هذا العيب (١) •

هذا ويتناول الباحث الدراسة المارنة للاعفاء الاجتماعي من خلال:

أه لا : الإعفاء الاجتماعي في النظسيام للضريبي المصرى :ــ

نجد المشرع الضريبي في مصر قرر نوعين من الاعفاءات الأجتماعية:

المتوع الاول - اعفاء لمقايلة الحد الأدنى اللازم

النه ع الثاني - اعناء لتنالة الامناء الماثلية . ففي مجال الضريبة على الايراد (٢) جعل الشرع الضريبى اعقاء المدالادنى اللازم للمعيشةاعفاء مطلقا يستفيد منه جميع المولين بالفة ما بلغت٠ أير أداتهم الصافية ؛ على أن يضاف للاعفاء المذكور الاعتماء ألثاني المصرح به للاعبساء الماثليسة . وهو ما يخالف اتجاهه بالنسبة للضرائب النوعية الأضرى أذ يتمتع المول بالاعفاء الخاص بالاعباء

رجدير بالتنبيه أن ألشرع المصرى عندما مسمع بخصم الاعباء العائلية وضع قيدا ماليا للتمتسع بالخصم منذ بدء العمل بالقآنون رقم ١٤ لسينة ١٩٣٩ ، الا وهو عدم تجاوز الايراد مثلي هـــد الاعفاء المقرر ، فاذا تجاوز الايراد الخاضعمثلي حد الاعفاء لاتخصم الاعفاءات للقررة ولا يستفيد فيها بشمط ألا يقل ما يتبقى له بعد تادية الضربيــة عما يبقى للمول الذي يقل عنه ريحا (٣) ، وكذلك المالة بالنسبة للضريبة العامة على الايرأد فقد نص القانون على عدم منح اعفاء للاعباء العائلية

اذا زاد الدخل على ٣٠٠٠ جنيه بشرط الا يقــل يبقى للممول الذي يقل عنه ايرادا ويماثليه في (tralie V)

وقد مرت الضرائب النوعية بعدة مراحل وكان من أهم المشاكل التي وأجهت عملية وضع التيود على الاعفاءات في التشريع الممري مشكلة اطلق عليها (المنطقة الحدية) حيث يقع نيها المسول في حالة تجاوز الايراد حد الاعفاء المقترح ، فانه بخلاف الضريبة المفروضة على الأبراد هنساك المبلغ الذي يقع في المنطقة الحدية والذي يصادر بالكامل في صورة ضريبية موزعة بين الضريبة الاصلية والضرائب الاخرى الملحقة بها ٠

هذا وتغتلف المنطقة الحدية من ضرببة نوعية الاخرى ، كما أن شرط عدم تجاوز الايراد مثلى حد الاعفاء للتمتم بالاعباء المائلية يتنافى والعدالة ، ويثبط من هم العاملين والمولين ، أذ أنه في حالة وقوع للمول في للنطقة الحديد تعتير منطقيية مصادرة ، للأبراد بالكامل ٠

ولقد كان للنظام الضريبي البصري عدة تجارب في حقل العمل الضريبي بشان الحد الابني لاعفاء الضربية النوعية ، وذلك من خلال أصدار مجموعة من القرانين الضريبية المتعاقبة تارة بالتعسديل واخرى بالاضافة وذلك اعتبارا من العمل بالقانون رةم ١٤ لسنة ١٩٣٩ وحتى صدور تانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ • يوضعهما الياحث من خلال هذه المراحل:

الرحلة الاولى: (الاعفاء يتحدد على أساس المنظر الى كل ضريبة نوعية واحدة) حالة ما اذا كأن المول يخضع لعدة ضرائب نوعيسسة من المنصوص عليها بالقانونفلا يثمتع الا باعفاء واحد (ف) • والمعدول أن يختار الوعاء الضريبي الاصلح له وفي حالة عدم الاختيار فانه يتعين على مامورية المصرائب أن تطيق الوعاء الأصبلح للمعول مسن تلقاء نفسها يشرط الايكون متجاوزا مثلي حسد الاعفاء

فالمشكلة التى واجهت هذا الاعفاء ان للممول ألذى يخضع لاكثر من ضريبة نوعية ، له المسسق بالتمتم بالاعفاء في ضريبة نوعية واحدة مسسن الضرائب النوعية المفروضة بالقادون ، مادام ان

 ⁽۱) أ . هسن العزباوى ، مبادىء الاصول العابسية للغرالب / (الجيزة . مطبعة المليجي ١٩٧٤) ؛ ص ٢٧٣ .

⁽٢) المادة) ، ٩ من قانون المضيية الماهة على الابسواد رقم 99 كسفة 9399 .

 ⁽٣) المادة ١٤ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩.

⁽ ٤) معدلة بالمادة ٦٩ من القانون ٢) لسنة ١٩٧٨ . (°) مادة ٨٧ مكرر مضافة الى التانون رقم ١٤ اسنة ٢٩

بعقتضي ق ٤٦ السنة -١٩٥٠ •

وعاء هذه الضريبة لم يتجاوز مثلى حد الاعفاء ، لمحتى ولو كان لهذا المول دخل اخد يخضــــع لمحتى توعية وان دخله منها تجاوز مثلى حـــد الاعفاء اذ لا ينظر الى مجموع اوعية الضرائــي النه منة التي بخضم لها المهل :

'المرحلة المثانية : (النظر الى مجموع اربساح الرمية الضديقة للنتج الاعقاء) * حالة ما اذا كان المولى يفضي لمدة ضرائب من النصروس عليه في القانون فان تعتمه بالاعقاء يتحدد على اساس مجموع او يعية المضرائب التي يخضع لهما وزلك في حدود الاعقاء المصروص عليه في القانون وزلك في حدود الاعقاء المصروص عليه في القانون الاعقاء المقر ولم يتجاوز هذا الجموع مثلي حد الاعقاء المقرر ولم يتجاوز هذا الجموع مثلي حد اللعقاء المقرر الم يتجاوز هذا الجموع مثلي حد الضمية الاعقاء المقر اسعوا المصروا .

وما أثارته هذه الرحلة هي أن كثيرا عن معولي الغرائب من يخضعون لاكثر عن ضربية نوعية واحدة يقدون حد الاعقاء بسبب تشييق القاعدة المالفة ، والتي ترمى الي تجميع كافة ارعية الضرائب النوعية قبل اعمال حد الاعقاء للاعباء النائلة ،

الرجلة المثالثة: (النظر الى مجموع اوعية ايرادات الضرائب التوعية مع استكمال حسست الإعقاء من وعاء ضريبي آخر) (٢)

للمبول أن يقتت بالانعاد على أساس مجسوح الارعية المفاصمة للضرائب النوعية ، فاذا كانت الارعية تتشل في وعائي الارياح التجارية والمهن في التجارية فقط ولم يتجاوز المجرح مثلى حدد الاعفاء في ضريعة الارياح التجارية وهم الضريعة الاعلى سعرا الارعال على أن ستكل هد الاعفاء من الوغاء الأخذ "

اذاذ كان مجموع الاوعية تتمثل في وعسسائي الارباح التجارية والمؤن غير التجارية ويجسساؤر المجموع مثلى حد الاعفاء فلا يتمتع المول بالاعفاء للاعباء بشرط الا يقل ما يبقى له بعد اداء الضريبة عما تيقى للمعول الذي يقل عنه ربعا داء

المرحلة الرابعة: (الاعفاء الملق) •

في ظل قانون الضرائب على الدخل الجديد اطلق المشرع الممرى الاعفاء بعد أن كان مقيدا في ظل القانون السابق ، حيث سمح المشرع باعفى مبلغ معين من كل ممول لايزيد مجمسيوح ما يحصل عليه من الايرادات المنصوص عليها في القانون وهي ٧٢٠ جنيها في السنة للمعول الاعزب فاذا كان متزوجا ولا يعول أولادا او كانغيرمتزوج ويعول ولدا أو أولادا يكون هد الاعفاء ٤٠ الممثيها في السنة ، وأذا كان متزوجا ويعول ولدا أو أولادا يكون حد الاعفاء ٩٦٠ جنيها في السينة ، (٣) فاذا تجاوز مجموع ما يحصل عليه المول مسن الإبرادات الخاضعة للضريبة حد الأعفاء سالف الحد وهو ما يسمى بالاعفاء الطلق وذلك بالنسية للضرائب النوعية المتعلقة بضربية الارباح الشمارية والصناعية ، والمرتبات ، والمهن غير التجارية •

لا يتمثر المرل في حالة تعدد الأرعية الترعية التي يجاوز مجموعها عد الاطاء الا ياعناء واحد في الوعاء الذي يختاره المول في اقراره السنوى على ان يستكمل حد الاعفاء من الوعاء الاخسيسر اذا لزم الأمر (ع)

أما حد الاعفاء المطلق بالتمبية للضربية العامة على المخل هو ٢٠٠٠ جنيه (٥) ، وبذلك يكون المشرع الضربيين بالتمبية لمؤخه الضربية طرح اعظاء المشرع الامنية المائية مع اعقاء الاهيــــاء العد الامنية في اعفاء وإحد المائية على اعقاء الاهيـــاء العائلية في اعفاء وإحد المائية

رينيه المباحث الى ان مقدار الاعقاء لمقابلسسة الاعباء الذى انتهى اليه قانون الضرائب على الدخل كما نكرنا ، قد مر بنطورات عديدة من حسسالاً العانون رقم ١٤ أسنة ١٩٣٩ : ...



(۱) القانون ٧: تسنة ٧٣ مستبد لانص المادة ٨٧ مكسرر التي المقلت على المقانون ١٤ لمسنة ١٩٣٩ بمقطعي القسانون

رقم ۱۹۰۰ استة ۱۹۵۰ · (۲) براجم في ذلك .

- المادة ٨٧ مكرر المدلة بموجب تقون نعقيق المسسدالة الغربية ٢٢ لسنة ٨٧ .

ــ التطبيات التفسيرية رقم (٦) استة ١٩٧٨ في ١٢/٢٤

/۱۹۷۸ . (۲) تراجع المواد ۲۲ ، ۱، ۸ من القانون رقسم ۵۷

أسنة 1941 . (أ) غفرة 7 مادة . ما من القانون المفكور .

(°) مادة ۲۹ من القانون المذكورة .

القانون المعدل	متزوج ويعول	غير منزوج ويعول	متزوج	اعزب
منذ بدء سريان العمل - بالقانون ۱۶ لسنة ۱۹۳۹	١٠٠	14.	14.	١
قانون رقم ۱۹۹ لسنة ۳۰ قانون رقم ۵۳ لسنة ۷۶ قرار يقانون رقم ۲ لسنة ۷۷ ۲۵ لسنة ۱۹۷۸	77. 77.	7 6 7	Y · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	10. Y\$.

ملاحظات على الجدول :

وبالنسبة للضربية المامة على النخل فقد رفسع حدود الاعفاء من ٢٠٠٠ جنيك الى ٢٧٠ جنيك على ان يضمم اللاعباء المائلية ٢٥ جنيها نظير كل ولد من الإلاه وزوجة الذين يعولهم عسلي الا يتجاوز مجموع الاعفادات ٢٠٠ جنيه •

ويلخص الباعث الى ان الراحل التى مسسرت بها قصيد مستريات الاعباء المائلية عديدة و انهيا تعت في فترة تدنية بعيطة ، وان درا على غيره انتها يدل على عدم استقرار الظروف والمسسوامل الاقتصادية أكتر تحر بها البلاد وانتكساس ذلك بالتهبية على الظروف الإجتماعية

لذا يرى الباحث عدم النص في القانون عسلي
تحديد مقدان مصدد لقابلة الإعجاء ، على أن يتزك
تحديد القدان لوزير المالية بعد مواققة السلطية
الشخريمية على ان يتم ذلك سنزيا رحقدما لهتيل
المحل بالنسبة المحربيية في ظيسيل الظروط
الاقتصادية غيرالمستقرة ، مما يؤدي للاحتقياؤ
المجتب على النشيق في مصوص المواد في قانون
المحربة على السني في مصوص الهواد في قانون

ثانيا : المد الادنى للاعقاء في النظام الضريبي للدول المقدمة :

وباجراء دراسة لبعض من الدول الراسمائية تعتبر فيها الضرائب الباشرة سمة بارزة من سمات نظامها الضريبي ، فاننا نلاحظ ء الاعقاء المطلق ، هو السمه الظاهرة للاعقاء في تلك الإنظمة :

الملكة المتحدة : (\)

فالنظام الضميين يراعي طروف المول الشخصية وتخصم التكاليف اللارية الصمول على الإيبران الإيبران أو يضم مطلق اللايباء المائلية عمما كان مقدار الإيران لالشريحة الإيلى تمتع بها كل معول مخريين إلى كان مركزة أو الأجتماع، والى جالات الانتخاءات المائلية بمسحم للشرع البريطاني باعفاء للانتخاءات المائلية بمسحم للشرع البريطاني باعفاء للانتخاءات المائلية بمسحم للشرع البريطاني باعفاء المائلية على المقسم المحاسبة المناسبة على المناسبة المناسبة المناسبة على المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة على المناسبة المناس

(١) تسمى الدخل الكتسب اذا لم يكن يزيد من د د٠٠٥ عله ٠

(ب) تسم القدر من الدخل المكتسب السدى

د ، عبد الكريم صادق بركات واطرون ٢٠ النظم الفريهية ٤ (القاهرة ، وقسمة شباب الجليمة ٢ و١٩٧٥) ، عب ٣٠٣ - ٢٠٩ ه

⁽١) الاعتدات التستمدية في انجازرا براجم في دلك. . د . مادل الديتري ، المربية العابة على الدخل العام ؟ دراسة بقارنة ، ﴿ القاهرة بطليع مؤسسة الاهرام ، ١٩٨٨)

يزيد عن ٤٠٠٥ جك - بشرط الايزيد ذلك القسدر عد ١٩٤٠ عله •

وبذلك يكون الحد الاقمى للعبلغ الذي يقطع من الدخل المكتسب هو ١٥٥٠ جك على دخل مكتسب قدره ١٩٤٥ جك •

فرنسا : (۱)

ويتبع في ربط الشريبة نظام تقسيم الدخــــل بين أفراد الاسرة • ويراعي في أتباع ذلك النظاء الاختلاف في الطألة الضريبية الفردية تبعيبياً لاختلاف المالة الاجتماعية ومن ثم لا يمنح المشرع الضريبي اعفاءات للاعباء العائلية • ولكن يؤخذ حد النفاف في الاعتبار عن طريق نصوص خاصة بتغفيض ضريبي للدخول الصغيرة عكما يسمح الشرع الفرنسي بخصم ٢٠٪ كاعفاء مطلق دون قيد أو شرها للموظفين والعاملين على الرتيات والاجور للمساوة بالمولين الاخرين وذلك مسمن صافي الايرادات المددة لهم يعد خصم الاستقطاعسات الاخرى التعلقة بالمساريف الضاصة بمباشرة الوظيفة والتى يتم احتسابها على اساس حكمي وذلك قبل اضافتها الي وعاء ضرسة الدخل ١٠ اي ان المشرع الفرنسي يفرق في المعاملة بالنسبة للاعفاءات الجائزة الخصم بين الماصلين على الرتيات والأجور وغيرهم من المولين الذين يحصلون على ابرادات من معمادر اخری ٠

ثالثًا : المد الإدنى للاعقاء في النظام المسائي الإسلامي : سـ

من اهم سمات وغمائص هيكل النظام السالي الاسلامي ، أن الزكاة كضريبة تتبع بعنسامع

(۱) يراجع أن **ذاته . .**

د ، عبد الكريم واخرون ، مرجع سبق نكره ، ص ه ٣٦٠ . (٢) براهم أر قالك . .

ده ، محيد شوقى الفنجرى ، الاسلام والمسلطة الاقتصافية (القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٧٨) عن ٢٨ مابعدها ، ٨٣ .

د محيد شوقي القنوري ٥ السائم والضيان الجنيامي
 (الملكة العربية الصعودية دار ثقيف للنثر والتلقف ٤ سنة

مأتوماته وملهلمه ﴿ القاهرة مطابع دار الأسعيه ؛ ١٩٧٤ ﴾ ص ١٧٤ ،

(۲) قرآن کریم ، سورة البقرة الایة ۲۱۹ .
 (٤) د . بواسف ابراهیم بوسف ، مرجع سبق لکسوه ،

شخصية الضربية التي تعد من متطلبات المدالـة الشربية، عين أن كل فرد قول له نصاب فاضلا عن حد الكفاية يضفح للزكاة ، وكل من قل دخله عن الكفاية استمق من الزكاة بالقدر الذي يبلغ بد حد الكفاية ، وهذا بتطلب ليضاح ما يعرب صلح جدد الكفاية ، وعلاة مذا الحد يضماب الزكاة جدد الكفاية وعلاة هذا الحد يضماب الزكاة

مَقهوم عد الكفاية في الفكر الثالي الإستلامي(٢)

والفكر الإسلامي مليء بالتعبيرات التي تهدف الله تحديد مفهوم حد الكفاية وتصدل في اللهاية آلي أن (حد الكفاية) يعني ضمان كل مالا يدفعه الاتسان بعيث يعيش في غير عمر أن ارهاق الاتسان بالاتفياء هوة، الما يستوى هسمع الله عني مستوى الميشة (ع) ،

ومن تجميع الآراء (ه) فأن هد الكفاية لا يقدر يقدر ممين من الثروة يملكه الشخص، الما هـــو تقيار متجدد من الشخل ينفقه الشخص على هاجتهــ ذلك طبقا المطروف كل عصر ومكـــان الخيراء التخصصون وليس كل فرد يقسه ، اذا أن التقدير



m. 277 .

(0) المرجع السابق (0 17 ألم 174 ﴿ الجراء) نقلا من ...

ــ ابو عبيد ﴿ القاسم بن سلام ﴾ > الإمسسوال > ط-٢ >
﴿ يكية الكليات المرهب الرهب الله ١٠٤٨ ﴾ من ٢٧١ ع من ٢٧١ > ٢٧٢ من ٢٧٢ ...

 ابن نجيم (ابراهيم زين الدين) ، البحر الرائق شرح كثر التقاق " ط 1 ، (المطبعة العلبية ، يدون تاريخ) مي
 ۲۲۲ .

ــــ السرختي ﴿ أَبُو يَكُرُ مِعْبَدُ أَيْنَ سَيْلٌ ﴾ 4 اليسوطة 4 أُد 1 أُ

مطبعة السعادة ، سنة ۱۹۷۶ ه.) چ ۲ ، من ۱۸ ۰ سه القوری (ايو زکويا محي الدين) ، الجبوع ، ط 1 سه القوري (ايو زکويا محي الدين) ، الجبوع ، ط 1

(ادارة الطباعة المبيرية بدون تؤريخ) ٥ ج ٦ ، ص ١٩٣ . — ابن مايدين (معيد ابين) ، ينمة المالي على البعر

الراكل): مطيوع پهليش اليمر الراكل) من ۲۹۲ ه

O

النردى يتسم بعنصر الشخصية لا الوضوعية (١) وإذا كان الخبراء المتخصصون هم النيزيتولون تحديد الكفاية طبقا لظروفا المجتمع ، والتي همها

مترسط الدخل الفردى ومستوى الاسعار في كيل منطقة فان الفكر للالى الاسلامي يضع لهمسولالا الخبراء ما يرشد خطواتهم ويحدد لنا البفود التي يهب أن يعمل الخبراء على ان يشعلها تقديرهـــم لمستوى الضمان الاجتماعي ، وهذه البنود هي (۲)

المبكن	المليس	المطعم
المسلاج	التعليم	وسيلة الانتقال
السنواج	قضاء البيون	اموات الانتاج
		النزهه أو السياحة (الترفيه) ٠

تلك هي البنود التي يحددها الفكر الاسمالي كاطار عام المنسان الاجتماعي رحلي الخيراء في كل عصر ومكان أن يقوموا بتحديد مستوى اشباع هذه البنود وترتيها حسب اهميتها طبقا لطروف المجتمع (۲) .

علاقة حد الكفاية بنصاب الزكاة : _

بمعنى أن كل من توافر له نصاب فاضل على حد الكفاية يضفع الزكاة ، وكل من قل دخله عمن حد الكفاية استحى من الزكاة بالقدر الذي يطلة حد الكفاية ومنا تثور مشكلة أن حد الكفا—اية يختلف باغتلاف الزمان وللكان ، معا يقتضي مسن يختلف باغتلاف الزمان وللكان ، معا يقتضي مسن المحكم في كل بلد إصلابي التنخل الحديده ، ويثا مسألة عامة يجب أنتتبه الميمعاليتها دول العالم الاسلامي مضي الزكاة (غ) - بالسبة للريضة الزكاة (غ) - بالنسبة للريضة الزكاة (غ) - بالسبة للريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة الريضة الزكاة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة المريضة (غ) - بالنسبة (غ) - بالنسبة

وجدير بالثكر أن تحديد النصاب يكون بعسد مراعاة ما ياتي : (٥)

١ ــ نفقات تحصيل المال :

اذ نطرح كافة نفقات تمصيل المال من أجـــور وضرائب ونفقات صيانة ودين ومقابل الاستهلاك وغيره ، ذلك أن الزكاة بحسب الرأى الخالب في

- (١) الرجع السابق ۽ ص ٢٣٩ .
- (Y) الرجع السابق ، من ٢٢٩ .
- (۲) المرجع السابق ، من ۲۲۲ ،
 (۱) د , معید شوقی الفنجری ، الاسلام والقسسیان

المفقه لا تُكرِن الا في صافى الثروة أو الدخل •

٢ ـ اعتبار حد الكفاية :

يستبعد حد الكفاية اى القدر اللائق لميشبة القرد ومن يعولهم ، اذ يشترط في النصاب أن يكون

فاضلا على العاجات الأصلية أي عد الكتابة ،

بهذا الشرط يكون الشرع الاسلامي سبزيترون

عديدة أحدث مارصل البه الفكن الضربيني المديث

من حيث أعفاء المد الادني لمدينة الفــرد

ومـــن يعولهم من الضربية وأن فاقه بأن تناول

الاعفاء المسئوي اللاقة لميشة القد ومن يعولهم.

وليس الحد الأدني قحسب ، مما عبر عنه الفقهاء

وليس الحد الأدني قحسب ، مما عبر عنه الفقهاء

الكتاف - (*)

٣ ـ شرط الحول :

ن المقبر في النصاب هو المصول لأنه مطاة الشاء ادرها الشاء ادرها الشاء ادرها الشاء ادرها الشاء الدراق المتحاب الشاء الدراق المؤلف على حقيقة مركزهم المالي الاقراء فيهانة المجار الاقراء المهانة المجارات

اما بالنسبة للدخول الاخرى ، كالزروع والثمار . • • والتي يتحدد فيها المركز المالي للمكلف عند

- الاجتماعي 4 مرجع سبق ذكره 6 من 01 ه
- (ه) الرجع السابق ، ص ده وما بعدها .
- (٦) د , محيد شوقي الفنجري ، الاسلام والمسيكلة
 - الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص ۲۸ ــ ۳۵ ـ

تحصيلها ، فانه لايشترط فيها الحول وتستمـق الزكاة فور فبضها ٠ (١)

ليررح بالباحث أن المشرع الإسلامي يقرض على الررح واللغاد و استحقاقها فور قضميا دون المشرط المورد و قضميا دون المشرط المورد عن المشرع المسرعة أو المسمرة الى معول لايمتها المسرعة أو الاستعال بالمعولة أن يعجز المشرية على الأمرية المشرية على الأمرية المشرية على الأمرية المشركة المسرعة المساحة المسلمة المستحقة عليها المسلمة المسلمة المسلمة المستحقة عليها المسلمة المسلمة المسلمة المسلمة عليها المسلمة المسلمة المسلمة عليها المسلمة المسلم

وعاء نصاب الزكاة: (٣)

قد حدد الرسول عليه الصلاة والصلام نصاب الزكاة بما فضل لدى الصلم بمد اشباع حوائبه الإصلية اى كفايته وتجاوز قدر معين ، ومن هضه الإرعية ونصابها : ...

_ الثروة الحيواتية :

تجب فيها الزكاة بشرط أن تكون سائمة أي ترعى مائمة أي ترعى مجانا أكثر من السنة ، وتريى بقصد در اللبسن والنسون ، أما أذا قصد من تربيتها الممل فسسلا ذكاة عليها لفرضها على نتيجة عملها وهي معاصيل الله .

وقد اعلى الاربعة ابل الاولى ، والتسسمة والعشرون راسا من البقد ، والتسمة والثلاثسون راسا من الغنم باعتبار ذلك يمثسل العسد الادنى اللازم للمعيشة ،

٢ ـ عروش التيارة :

عروض التهارة جمع عرض (بسكون الراء) وهم ما ليس بنقد (ذهب وضفة) • وتجب الزكاة في قيدتها لا في عينها ، ويسم عند التقويم بعضها الى بعض ولى اختلفت اجتاسها ، كما يضموالرجية المناشئ عن التجارة الى أصل المال ، وفي ذلك تقضيل الماشرون (٤) ، ومعنى ذلكيضم الرجا المراس لمال المتناول (وهو ما تم تقويمه ومرضماللتهارات في نهاية المام وتجب عليه الزكاة فيما زاد على

ويرى البعض (ه) فرض الزكاة عسلي ربوس الإمرال المتقولة كمروش التجارة والنقرد والاسهم المدة للتجارة والمساوية على رأس اللال التدراف ذاته وليس مخلة ولمل السبب في ذلك هو ما عير عند الأمام إن قدامة بالأسبة للهدد الإمرائياتة و إلم يعتبر مقيقة النماء الكرة اختلالية وإلم

٣ ـ الذهب والقضة :

تجبعلیه الزکاة فیما زادت قیمته عسلی ۲۰ مثقالا ذهبیا (ای عشرین دینارا ذهبیسا تزن ۸۵ چراما من الذهب او خمس اوراق من الفضة (ای بائنا درهم نقودا وفضة) (۱)

ة -- الدخول العديثة :

ويوجد آلاف الموال نامية تكن معروفة بالنساء والاستغلال في عهد النبي والصحابة وفي عهـــد الاستنباط الفقهي ، ونوردفيما يلي باختصار ما استقر عليه بعض فقهاء العصر (٧)

> (۱) د ، محید شوقی النفجری ، الاسلام والفسسمان الاجتماعی ، مرجع سیق ذکرہ ، عی ۱۵ .

(Y) مادة 10 من القانون 90 أسنة 1981 .

(٢) يراجع في ذلك :

د . معبد شوتي الفنجري (الاسلام والفيمان الاجتماعي ؛ مرجع سيل ذكره ؟ ٨٩ وما يعدها .

 د ، شوقی اسباعیل علی شعانه ، محاسیة زکساة المال علما وعملا ، الطبعة الاولی (القاهرة ، مکتبة الانجساو المدیة ، ۱۹۷٫) می ۱۹۳ .

- كتب الثقه الإسلامي بمقتلف الذاهب

(٤) الـ وشترط الفقهاء والاثمة الاربعة ، ان ينوى بالعرض اشجاره حال شرائه سواه نوى التجارة فقط أو توى بمهسا الاستغلال أو الانقاع بنصه , يثال ذلك ، . ان يشسسترى

المتجارة بيتا ونوى مع ذلك أن يسكنه ريدما يظهر فيه ريح فيبيته فتبب زكاته فيكل هذه الاهوال • براجح في ذلكالظه على الذاهب الارهمة ، مرجع سبق نكره مي ٣٣٥ .

(°) د . معبد شرقی الفنجری ، الاسلام والفسسمان الاهتمانی د مرجم سبق ذکره ص لاه .

(٦) جرام الذهب بلغ في اول ابريل سنة ١٩٨٨ (هم) ريالا سموديا ويغرض ان حدا الناريخ المحدد لتحديد بقسدار الزكاة فيكون القصاب بامتيار سعر الذهب في هذا اليوم ٨٥

جراما ۸۵ جرام × ۵۰ = ۲۷۰۵ ریالا سعودیا ۰ (۷) د . معبد شوقی الفنجری ، مرجع سبق فکسره ،

ص جه نكلاً من . . فضيئة النبيخ محمد أبو زهرة ، الزكاة ، المؤتمر الثاثي

فَفَيلَةُ الشَّيخُ محمد ابو زهرة ، الزَكاةُ ، المؤتمر الثَّالَي الجمع البُموتُ الاسلامية سنة 1970 .

0

من اخضاع لهذه الأموال النامية والاوعيسـة المستحدثة لفريضه الزكاة ، باعتبار ان العلة في فريضة الزكاة على الأموال هي نعاؤها بالفعــل أو بالقوة كما يقول الفقهاء (١) ومن اعتلة ذلك : --

الآلات المستاعية كالمسانع والسيارات المستغلة كالمعارات والمقادق الأوراق المالية كالسهم والسندات كسيد المعمل كالمرتبة المسانية كالشاجم واليترول

ه ــ الثروة الزراعية :

اعفاء ما دون خمسة أو مدق من الانتاج الذراعي وهى ما يوازى ٥٠ كيله بالكيل المصرى، فأن كل الانتاج الذراعي مما لايكال فيجب أن قصل قيمته نصابا من ادنى أو أوسط مايكال ٠

استنتاج الباحث: _

۱ - أن الفكر المالى الإسلامي فرق بين درجة الكفاية والنصاب من ناحية ، ودرجة الكفساف الراردة في الفكر المشربين المديث من ناحيـــة اخرى ، باعتبار الكفاية تعبر عن الحد الادنى المئزي المدينة ، والكفاف يعبر عن العد الادنى اللازم المدينة ، والكفاف يعبر عن العد الادنى اللازم المدينة ،

٧ - اللوق العملي بين الكاية والكفاف ، هو الكفاف ، هو الكفاف ، هو أن الكفاية مقدار مطلق غير محدد يختلف مست أن الكفاية مقدا لخدم وهذه المتداوى في ظله كافسسة الكفاف معدد المتدار ويصاوى في ظله كافسسة الأشخاص دين أخذ الامتجارات المحقيقة للشخص وهو مايضر توقيق الكفاف عند القياس؟ ٧ - أن المكن المائلية ومن الكفاف عبد أن يؤسسة ومصميا لراصة المكنوب عليه معد أن يؤسسة الزائد كاملات كافة حَماجاته ، تغرض الزكاة على المسال والذا الذائد كاملة عليه المنافسية والمقاصلة والمقاصلة المنافسة المنافسة والمنافسة المنافسة والمنافسة والمنافسة والمنافسة والمنافسة المنافسة والمنافسة المنافسة والمنافسة وا

المالي الاسلامي منمح باعقاء مطلق معيرا عثييه

يحدود الثقاية واعفاء آخر مقيدا ومشروطا ممثلا الحي حدود النصاب ، في حين أن الفكر الضريبي الحيدت لم يسمح في تشريعاته الا باعفاء والحسيد لما حطلق ولما مقيد • هذا وقد راعي التشريع الانجليزي قدرا من هذه الكفاية •

3 - أن الاتجاء الذي سعت الانظمة الحديثية بصفة عامة وفي جمهورية محص المعربية بصفية خاصة المعربية بصفية خاصة المعربة بصفية حاليا وهر ما يعبر عنبالاعفاء المنطق كسمة من سمات الأمورة للجرأت على النفغ بصالحات المعربة على النفغ بصالحات المعربة بنا المقدر الإمبالات المعربة بنا من يعام المنافئ المائيل عن المقدل الإمبالات المعربة التي مرجها بسيجمعة لتي مرجها بسيجمعة التي مرجها ليسيجمعة التي مرجع اليها أصوله الأساسية والذي تتوم بالمستجه ما المحاسلة أدون التكاليف الصداحة على المدالة أد وأن التكاليف الصداحة المنامة عدال المدالة أد وأن التكاليف الصداحة المدارية عدال المدالة عدال المدالة عدال المدالة عدال المدالة عدال المدالة عدال المدالة عدالة المدارة عدال المدالة عدالة المدارة عدال المدالة المدارة عدالية المدالة المدارة عدالة المدارة الم

الميمث الثأنى

(ميدا التصاعد والتياين في السعر)

أولا - التصاعد في الضرائب التوعية في النظام الضريبي المرى *

المشرع المحرى في القانون رقم ١٤ السنة ١٩٢٩ المذ يفكرة التصاعد في جميع أنواج الشهرائب الفريعية رما عدا الضريبية علي الارباح التهــــارية والمسناعية وضريبة القيم اللقولة ، ألى إن مصدر فأنون الضرائب على الدخل رقم ١٩٠٧ السنة ١٩٨١ فسمع جنطيق لكرة التصاعد عصــــل الضريبة المذكورة ، معنى ذلك أن الشرع سمى الى تطبيق وأستكمال التصاعد على جميع المصرائب النوعية لما أرباء من تحقيق المحــــدالة من تطبيب

⁽١) المرجع السابق ، ص ٨٩ .

١ ــ الرتبات :

فالضربية على الربيات سعرها تصاعدي منذ فرضيها رفقد عمل المشرع على تقسيم الوعاء الي شرائح لكل شريحة منعر معين ، وحسب آخسسر تعديل وفقا لقانون الضرائب على الدخل الجديد بيدا السمر لأول شريحة ٧٪ ويرتقع مع كسيل شريعة على يصل الى ٢٢٪ للشريعة الأخيرة (١)

٢ ... ارباح المهن غير المتمارية :

وكان سمر هذه الضريبة ثابتا (نسبي) متى كمّر ١٩٥٩ وقدرة ١١٪، ثم جمل المثارع السعر تصاعديا بمقتضى الثانون رقم ١٩٩ لسنة ١٩٩٠ . وحسب اخر تعبيل ووفقا لقانون للضرائب عملى الدخل بيدا السعر من ١٨٪ ويصل الى ٣٠٪ عما زاد علی ۵۰۰ هنیه ۰

٣ ... الأرباح المتجارية والصناعية :

وكان سعر الضريبة على الأرباح التجـــارية وقدره ١٧٪ من الايرادات التي تصري عليها ، الي أن اقتضت حكمة الشرع الأخذ بمبدأ التصاعد في ظل العمل بقانون الضرائب على الدخل واصحيح السعر ٢٠٪ للشريحة الأولى هتى يصل الى ٣٢٪ على مازاد على ٤٥٠٠ جنيه (٢)

ثم صدر التعديل الأخير للقانون حيث قرق في المماسية بين النشاطين التجاري والصناعي لتحقيق العدالة ، وجاء في اسباب التعديسل أن القانون الحالى لم يفرق بين من يعمل في التجارة وستعبد أشعاف رأسماله غلال فترة قصيرة ء

وبين من يعمل في مشروع صناعي يحتاج اليوقت وجهد حتى يريح ، و إزاء ذلك جعل الشرع السعر تصاعديا للنشاطين عده الاقصى ٤٠٪ بالنسيسة للنشاط التجاري و٣٢٪ بالنسبة للنشاط الصناعي

ويذلك يكون المشرع المصرى فرق في ألمسم التصاعدي داخل النشاط النوعي الواحد (٢)

أ ـ القمينة العامة على البخار:

وهي ضريبة بمثابة تتويج للضرائب التوعية ، وابتداء من فرضها نجد أنها تصاعدية في الشرائح التي تطبق على كل شريحة ، وحسب آخر تعريبال وفقا لقانون الضرائب على الدخل نجد السيعو تمناعديا بيدا من ٨٪ متى يصل الى ١٥٪ على اكثر من مائتي الف جنيه و 4)٠

ثانيا _ التصاعد في النظام الضربيي للـــدول المتقدمة •

١ - الملكة اللحدة : (°)

تقرض ضريبة عامة على دخل الأشخــــامن الطبيعين على المجموع الكلى اصافى ايسرادات المول وسعر هذه الضريبة نسبيا ويبلغ ٢٥ر١٤٪ من الدخل الكلي الصافي • على ان تطبق الاعفاءات الشخصية الختلفة وبالاضافة الى تلك الإعفاءات فان سعر الضريبة يخفض على الشرائح الدنيسا من الدخل ، ويصبح سعر المشربية بعد تطبيسق كافة الاعفاءات:

٢٠٪ على ١٠٠ جك الأولى

٣٠٪ على ٢٠٠ جاه الثانية ٢٥٠ ٤٪ على مازاد على ٣٠٠ جك

كما تفرض ضربية اضافية تصاعدية على الدخل المدانى الكلى للمعولين الذين يزيد صاغي دخلهم الخاضع لضريبة الدخل على ٢٠٠٠ جله ، وتتسرج الأسعار في التصاعد عن ١٠٪ حتى تصل الي ٥٠٪ بالنسبة للشريمة من الدخل الذي تزيد على ١٣٠٠٠

(T): [-- 10, 10 -- 1

تقرض شريبة موجدة على الدخل المسياف الغملي للاشخاص الطبيعيين ، ويقسم ذلك الدخل

(۱) مادة ٥٦ من القانون رقم ١٥٧ أسفة ١٩٨١ .

. 4.4 (٢) مادة ٣١ من المقانون رقم ١٥٧ اسملة ١٩٨١ . سد . عادل العيارى 4 مرجع سبل ذكره 4 ص ٢٢ه . (١/ عادة ٣١ مستديلة عالقانون رقم ٨٧ لمينة ١٩٨٧ •

Wilson & Cornichael: Income Tax Principtes, (٤) مادة ٩٦ مستبدلة بالقانون رقم ٧٨ لسنة ١٩٨٢ . 5th ed., London, 1963, P.P. 21, 41, 147. (°) يراجع بالنسبة لاسمار ضريبة الدخل في الملكة المحدة

الدائي ..

ــ د . عبد الكريم صادق بركات ، مرجع سبق ذكره ، ص

(1) M. Claude Gambier, Op. Cit., P. 48.

0

بغرض تحديد مقداره الى اوعية ايرادات ، ويعد مسرة تعديد ملقى الايراد في كل وعاه يخصم مسسن المجموعة عدم مسسن المسوحات والاعقادات الرخص بها قانونا . وتغرض الغمرية وقا للجول المحدد لذلك باسعار تصاعده على مساق النظ

ثانيا ... التصاعد في النظام الضريبي الاسلامي :

يحسم النظام الضريبي الاسلامي مشكلة تحديد ما يعتبر نماي (مالا يعتبر ، تعديما وجدت مصوية في هذا الخصوص فإن النظام يؤمن الفريدة على رأسالمال والدخل مما بنسبة . تخشفة ، ومجووعها هي الذي يعيد فعلا عن القدرة على الدخي ولي أخدهما فقط * اما الذا امكن تحديد الدخل دون المنظرة شكلة قان النظام يغرض الضرية عسلي للدخل سواء الإجمالي أن الصافي وينسبة تعلو على النسبة السايلة بمقدار الضعف أن اربعة أضعاف كما في الضريبة على الزروع والثمار على إجمالي اللخفل بر صافيه ولر

وتعتبر ضربية الزكاة أهم الواحالايرادات في الاسلام وأغزرها حصيلة ، لذلك . توقف عند. هيكل الزكاة لنشاهد التصاعد وهي كما يلي :

١ ـ الثروة الحبواتية :

ان سعر زكاة النعم سعر تصاعدي بالشرائح حيث يطبق على كل منها سعر معين اذا بلغــت النماب، ويرتقع بالانتقال من شريحة الى أخرى، فعلى سبيل المثال في زكاة الفنم يطبق التصاعــد بالمرائح على النحو التالي،

اقل من ۶۰ راس الأولى معقاء ، ومن ۶۰ الى ۲۲۰ واحدة ، ومن ۱۲۱ الى ۲۰۰ النتان ومسن ۲۰۱ الى ۲۰۰ ثلاث شياء ۰

٧ - عروض النجارة :

حيث تقوم الاصول وتضاف الميها الايسرادات

(۱) د . يوسف ابراهيم ، ربيع سبق لکره ، هي ٢ . (٢) براجع ني ذلك .

د . محمد شعرقي التفجري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٥ .
 ١٣١ ويرى اصحاب التضيلة الشيخ عبد الرهاب لمسلاف والشيخ محمد أبو زهرة والشيخ عبد الرحين حسسين ، في مطبوعات حلقة المراسات الاجتباعية لجامعة الدول المرينة في

ويؤخذ من الكلوالصعر نسبى مقدارة ٥٢٪ ٠ وفي المبحث السابق رأينا اختلاف الرأى في هــــــذا الموضوع ٠

٢ ـ الذهب والفضية (زكاة النقود) :

وذلك عندما تكون الاموال النقدية السمسائلة المكتنزة بعيدة عن ابواب الاستثمار والسمسمعر نسبي ص ۲٪ *

٤ ــ الدخول المديثة :

وتتراوح نسبة الزكاة ما بين ٧٠ . ٨٠ من
دخل الاموال الثابتة كالاراض الزراعية المقارات
المستغلة والمماتع والاسهم العيدة للاستغلة الماحة
الغ و رفالك بحسب ماذا كان الدخل بجيد اريغير
جيد الغول الرسول حقاية المماثر و المستقة
المسلمة لغية المشر وما ميقى بقرب فيه نصب
الدشم وعليم وي المستخرب(١) أن زكاة دخل المماثة
والقادات كرن بواقع ٧٠ . اما زكاة المقارات
الثوجرة وارباح الاسهم المستثمرة تكون بواقع
١٠ ياعتبارها بغير جيد - على الله أذا كيسان
المغرض من المقارات أو الاسهم هو التهسيارة
ويالمادية قان الزكاة تكون بواقع
ويالمادية قان الزكاة تكون بواقع
ويالمادية قان الزكاة تكون بواقع
مهمة المقارات والاسهم هو التهسيارة
قيمة المقارات والاسهم هو التهسيارة
قيمة المقارات والاسهم الشهار (٢٠)
قيمة المقارات والاسهم الشهار (٢٠)

أما زكاة كسب المعل قيرى اليعض (٤) النيكون بواقع 9/ التياسا على زكاة كسب التجسارة -ويرى آخرون (٤) أن تكون بولقم 9/ وحجتها في ذلك أن الراي الأول لايستند الى القياساس المصحيح أن يغلل التارية المبرعية المبدئية بيسن زكاة رأس المال المتداول وتكون بالوج و 7/7 من أصل رأس المال المتداول وتكون باوج و 7/7 من المدخل الممل رأس المال المتكور ، بيين زكاة حفل رأس للمال الثانية وتكون مابين 9/ و 1/4 من الدخل

٥ الشروة الزراعية:

بالنسبة للثمار التي تحتاج الى عمل متصل وتروى بالآلات أو الماكينات نجد السعر ٥٪ على اجمالي الدخل ١ أما الثمار للتي تمت سقايتهـ

مؤتمرها المتقديدمشق فيديسمبر ١٩٥٧ انزكاة دخل العلارات المستفلة هو براقع ١٠٪ اذا عرف المسافي وبواقع ٥٪ اذ لسم يكن معرفته .

(گ) د . يوسفه القرضاوي ، فقة الزكاة ، (ولسسسة الرسائلة بيروت) ؛ الطبعة ٣ ، ١٣٩٧ م ١٩٧٧ ، ١٩٧٠ ، ١٩٧٠ ، ١٩٧٠

(°) د . معبد شوقی الفنجری ، برجع سبق ذکرة ، ص

بدون كلفة أو انفاق على شراء المال وتجهيزه منجد السعر 1 // على صافى الدخل أذ يراعي في مرض الشريبة هنا مقدار الجهود والتكلفة المبدولة داخل النشاط المنوعي الواحد "

استنتاج الباحث:

١ ـ اتجاه الفكر المالي الدبيث الى التصاعد والتباين في سعر الضريبة كاسلوب بسائد الفدرة على الدفع بما يحقق العدالة ، فجد أن الفكرر الضريبي الاسلامي عمل من البداية :

بالتهاون: غنشاهد اسمارا بختلفة داخـــل الشماط النوعى الواحد بجمعه اختلاف الاموال › وذلك عندها راعى مقدار الجهة والنكلفة المذولة في تحصل الدخل الزراعي باستخدام الميكنة والوسائل الصناعة الحديثة ؛

- بالتصاعد : فنشاهد سعرا تصــاعديا بالشرائح في الدخل المتعلق بنشـــاط المثروة الحيوانية •

باللسبية : انشاه مسرا نسبيا على غالبية السعية غنانية السعي المتنبي مقترة الاشتيامية في عالية كالمعدول الأستيامية عن على المساس أن خصره حسد لدي المعيشة و الانهاء من الدخساس إذا وي الانهاء من الدخساس إذا وي المانية في الأساس أن المساسدة للمساس أن المساسدة المساس أن المساسدة وبليشا . وذلك على المانية أن المناس أن المساس المسرد الموضى على الشريحة وبليشا . والإلى يكون دائما صفرا !

لا – أن ألفكر ألمالى الإسلامي لم ياخذ بنظام الشريبة الموحدة والمطبق في الدول المتدبة > الما بنظام الضرائب المتعددة الممول به في مصر حاليا على أساس اختلاف الإموال واختلاف تمالها واختلاف التكلفة والجهود المثولة في تحصيلها .

التوصيات : يومى الباحث بالتالى :

اولا – عند أعادة صياغة تشريع الضرائب مستقبلا اللجوم الى أصول قواعد نظام المكسس المستقباء من بنايجه > وقا المربعين الإسلامي للاستستاء من بنايجه > وقا المحاضر القريب لابد من اعادة النظر في نصوص مراد قانون الضرائب على الدخل وتصميميه يصابيت من هذا اللخزة المرائب على الدخل وتصميميه يصابيت من هذا اللخزة المرائب على الدخل وتصميميه يصابيت يستقي مم هذا اللخزة المرائب على الدخل وتصميميه يصابيت يستقي مم هذا اللخزة المرائب على الدخل الدخل المرائب على الدخل المرائب على الدخل المرائب ال

ثانيا - تضييق ابعاد التباينةي الاسعار التصاعبية والعمول بها حاليا في قانون الضرائب على الدخل،

ونلك بجعله سعرا تصاعديا مستقرا محدودا مسع مصدر الدخل وبما يتمشى مع الفكر الاسلامي •

قالفا - الإنقاء على نظام الضرائب الترعيسة بغرض اسمار شربيية حسب مصدد النخصل ، لاختلاف الامراق ودرجة النجاء ودرجة الجب ب والتكلفة البلونة في تصميل الدخل و في حالة الامرار من جانب الدولة على تطبيق نظاماً و الأمرار من جانب الدولة على تطبيق نظاماً المتارات الضرية الموحدة يراعي بقدر الامكان الاعتبارات لهذه المخربية .

وابعا - الارتقاء بعد الكفاف التي مستوى حسد الادني اللائق لميشة كل فرد على أن يشارك في تعديد بنود التكلفة الشرعية الكونة للحد الجديد لجنة علمية شرعية متخصصة •

خاصما سوضع حد واحد أدنى لائق للاعفاء ا اى حد كفاية واحد يستفاه به المول الضريبي وذلك بدر موجد حدين للاعاة ، أحدهما في الضريبة الفرعية والآخر للضريبة العامة على الدخسسل باعتبارها تتريح للضراب، النوعية ،

سالوسا - تضييق دائرة التهرب المدييي عن طريق الاعلابالدموة الى جمهورالمبتم الضريبي المعين، بان الفحرية المبائزة جزء مسن الفرائض المالية المائية أن النظام المائي الاسلامي، ميث الفريضة ككل جزء منها ثابت بالقــــل أن والسنة ، والمبرء الثاني ثابت بالإجماع و الجمهاد، وإن الجزءين لاينابلهما برادة الشمة قبل المولمة قبل الله تملى، اذ أن اداء هذه الفرائض لا يعير عن ملاقة بين المؤد والدية قط وانما هي المي جانب ذلك علاة بين الفرد والدية قط وانما هي المي

معايعا ... ربط الضربية بالزكاة وذلك بالسماح بخصم ما يدفع من الزكاة من اوعية الإيسرادات الخاضعة للضربية النوعية وعدم قصرها على وعاء الضربية المامة على الدخل ·

 القرآن الكويم ب - في الفقية

اً - اللَّقَة على الذَّاهِبِ الاربعة ، مطابع الشعب • ٢ - ابن عابدين (محمد آمين) ، منعةالخالق على البحر الرائق ، مطبوع بهامش البحر الرائق ، مِدون تاريخ

٣ - أَبْنُ نَجِيمِ ﴿ أَبِرَاهِيمِ زَيْنَ الْدَيْنَ ﴾ ، البحر الوائق ، شرح كنز الدقائق ، الطبع الاولى (الطبعة العلمية ء بدون تاريخ) -

\$ سا السرخسي (ايو يكر محمد ين ابي سهل). البسوط ، مطبعة السعادة ، الطبعة الاولى ، سنة 3771 A .

٥ - اللووى (ابو زكريا معى الدين) ، المهموع ادارة الطباعة المنبرية ، ط ١ بدون تاريخ .

٦ - أبو عبيد (القاسم بن سلام) ، الأموال ، ط ٢ ، مكتبة الكليات الانهرية ، سنة ١٩٦٨ -

٧ ساد * يوسف القرضاوي ، فقه الركساة ، مؤسسة الرسالة يبيروت، الطبعة ٢ ، ١٣٩٧ ه/ * 19YY

(ج) كتب علمية

١ - د * ابراهيم دسوقي ابائله : الاقتصياد الاسلامي ومقوماته ومتهاجه ، مطابع دار الشعب

٣ - د * أبراهيم قوَّاد أحمد : الموارد الماليقفي الاسلام ، الطبعة الثالثة الانجلو المصرية ، القاهرة + \4YY

٣ - ١ - حسن القرباوي : مباديء المسيول العلمية للضرائب ، مطبعة المليجي الطبعة الأولى ، الحداق، ١٩٧٤ •

£ - د * شوقی اسماعیل شماته : مماسیة زکاة المال علما وعملاً ، الطيعة الأولى ﴿ القاهرة * مكتبة الإنجلو المصرية) ١٩٧٠ .

٥ سُد ٠ عَيْد القاهر ابراهيم حلمي : الماسية الشربية ، دار الثيضة العربية القامرة ١٩٨٢ ٠

٦ - د ٠ عبد الكريم مبادق بركات : دراسات في النظم الضريبية ، مؤسسة شباب الجامعسة ، الاسكتررية ، ١٩٧٥ •

٧ - د ٠ عادل الحياري : الضربية على الدخل العاده

در لينة مقارنة ، مطايع مؤينيية الاهرام ١٩٦٨ ٠ ٨ ــ د ٠ عوف محمود الكفرواي : سياسسية

الانفاق العام في الاسلام ، مؤسسة شياب المهامعة، الاسكتدرية ، ١٩٨١ -

٩ - د ٠ محمد شــوقي الفتجري: الإسلام والضمان الاجتماعي ، دارتْه،قُد للنَشُّ والتاليف ، الملكة العربية السعودية ، ١٩٨٠ • ١٠ - د ٠ محمد الفنجري : الاسلام والمتبكلة

الإقتصادية ، الاتحلم المصرية القاهرة ، ١٩٧٨ • د ـ دوربات وبصوث وتقارين ومحاضرات مجموعة اعداد مجلة التشريع المسسالي

والمضرديي ـ د " أحمد ثابت عويضة ، الإسلام وضبيه الأسبى الحديثة للشرية ، الإيارة العامة للثقافية الإسلامية ، ١٩٥٩ .

هـ محمه عات قانونبة قضائبة:

- الاستاذ محمد بدران ، مجمسسوعة قوالين المشرائب في ممر ١٩٧١ ٠

 مصلحة المشرائب ، مجمــــوعة القوالين واللوائح التتقيتية الشاصبة بالقائون رقم ١٤ أسئة . 1941 THE LOY . VA . VY . 1979

والمراجع الاحتبية:

I - M Claude Gambier: Les Impôts en Practice (francis: détudes et Junidingues francis) le febure, 1978-1979.

2 Wilson & Cornichael: Income Tax Principhes, 5th ed., London, 1963.



تغرب واتجاهات الموأة العاملة ويوم المالية والامتماعة ومتوى العلم الله الاقتصادية والامتماعة ومتوى العلم

اعداد/ د. ساميدمصمعين الجندي

مقدسة

يعتبر موضوع الراة المسسلملة من المقراهر الرئيسية التي تصافر على رستها خيراء مختلفون في مجالات متعددة وخاصة الغيراء السلوكيون واللفسيون لما يبين لهم من اهمية نوعية في هذه الدراسة لميتمعنا الذي يتطلق تصو التقدم والرضاء بضطي وإسعة .

فعن الغمورى اذا شئلا ان تقلساولموضوعا للمراة العاملة كدراسة بنبغى علينا المعدد الماملة كدراسة بنبغى علينا المدد اهم المجالات الذي لمسلم تأثير دباشر ذا فاعلية مؤثرة على الجمهور • وقتلف هذه الميلات وطبيعة العمسل فيها اشتلافا كبيرا وقال الاواع العمسل المتنافة •

ويعقير مجال الاعلام والتعريض مسن اهم المجالات التي تعمل بها المراة وضاصة بعد الطفرة الرائعة التي انجزتها في هسخين المجالين في السنوات الاخيرة - وقد عكس هفين المجالين مدى تطور المسراة المصرية العاملة والذي استتبعه بالتالي القسساء الضوء علي مدى انتقام النقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجلمع خلال السسسلوات الاخيرة -

ونجساح المسراة العساملة في هسفين المبالين وكذا تادية دورها العبسوى في تندية المهتمع المبيط بها رمن قدرتها على تعينة طاقاتها وجهودها وتصديد العهمسسا واتباهائة الى فئات من خلال مستوى تعليمها والمستوى الاقتصادى والاجتماعى فهسسا بالإضافة الى فئات عمرها • هذه المعرفة المبادة العميقة المشخصيتها مسسقودى الى قديمها بعملها بقادة والقدار •

مالذى يميز الدول المتقيمة من السدول المتخلفة لقضايا المراة العاملة هي ادرالاولي تملك صمورا واضحة للمراة ذات التماثير الماشير على الميمهور وعلى الانتاج اللائمة لا تملكها بوضوح " حيث أن المفسرة في القضم والتخلف نيس فرقا في درجة الاعداد الكبرة ولكنه فرقا في درجة الاجاز وهسو نبط العمل المصرى الناجح -

أهمية للدراسة

بتراءى لنا أن البوداية المتطقية لتنسسال اى موضوع جديد هر بيان أهدين وججهه رايطاده ، ويقدر أهدية للوضوع وججهه وإبعاده تسردار ضرورة النزام تلك البداية ليس باعتبارها مدخلا قصوب بل باعتبارها في القام الاول مبررا وتفسيرا للقاء مالنحت ،

وباستقراء تاريخ المراة المصرية العاملة وتتبعنا بالدراسة والتصليل للنمو المطرد لدورها نجد انها في الوقت الماضر تؤثر تأثيراً لا يمكن تجاهله في دفع مدلة الانتاء عالته

دفع عجلة الانتاج والتقدم

هذه الطفرة الرائمة ترجم الى كفالة الدولـة للمراة في مدال للمحمول على المعل الشريـف الذي يتناسب مع مؤهلاتها وطبيعتها وقد اكـــت فينانين الدولة الاهمية البالغة لدور المراة الماحلة ألم في المجتمع وضرورة الماقة المحمد على المناطقة إلى المخاط وأن تقدم الدولة يزداد أننا شاركت المراة في المجاهة المختصادية والاجتماعية السياسية وكان تقدمة هذا أن تزايد الهبال المنساء عـلم.

الدخول في سوق العمل وتشرع ارجه النشاط القي تعمل بها ، وتشير بيانات لحصاء القيسوق العالمية في ابريسل ١٩٦١ العاملات في ابريسل ١٩٦١ العاملات في ابريسل ١٩٦١ منذ قد واللائم تدرايع اعمارهن من ١٧ الي ١٤ منذ قد عايد ما ١٩٧١ حقي بلغت ١٧٠ الفسسا اى بريادة عايد ١٧/١ حقي بلغت ١٩٧١ الفسسا عالم ١٠ وبعتوسط زيادة مشربة قدما عاملة ٢٠ /٧ مناهت عمل كما حدث تحولا جوهريا في عمالة المرأة فقد تحول البضا عدد كبير من الاشتفال في الزراعة المن متالات اخرى متنوعة حكومية ألى الانتخاصة ، من الانساء وما يستتبعه من لابطال المتنابه من المناسبة من المناسبة من المناسبة من المناسبة من النساء وما يستتبعه من الإميال المتنالية من النساء وما يستتبعه من الاعليان للعمل في اعمال الحري تتطلبه مهسارات معسارات المعلون تلعلب مهسارات معسارات المعلون العمل في اعمال الحري تتطلبه مهسارات عليه العاملة المعلى في اعمال الحري تتطلبه مهسارات المعلون العمل الحري تتطلبه مهسارات المعلون العمل في اعمال الحري تتطلبه مهسارات العمل الحري العمل في اعمال الحري تتطلب عمالة المعلون العمل في اعمال الحري تتطلب عمالة المعلون العمال الحري العمال العمال العمال العمال العمال الحري العمال الحري العمال الحري العمال الحري العمال العمال العمال العمال العمال العمال الحري العمال الع

معينة رمستويات تعليبية خاصة ، الاناث في رق عناصة ، السنة الاناث في القطاع المستقال الميزة لاستغال الاناث بعدار في المحادم المحددة وخاصية وخاصية في قطاع الاعلام والفعامات الصمية وخاصية المديرة ومع من أمم القطاعات التي لها علما عليا بالجمور والتي تؤثر عليه تأثيرا مباشرا مسواءكان تأثيرا فكريا أو اسلوبا عمليا أن انجهاهات وأراء

وقيم . لذلك كان لزاما على المشغلين بمجال العلوم السلوكية والانسانية دراسة قيم واتجاهــــات

الاناث بقطاع الاعلام وقطاع الخدمات الممحية باعتبارهما احدى المركات الاساسية لسلوكهن وتصرفاتهن المؤثرة على معظم العمليات المقلبة والتى تؤثر بدورها على المجتمع المحيط بهنوالذى يتعاملن معهن ومدى تغير هذه القيم وهـــــده الاتجاهات بتغير السمسن الذي يعتبر من أبرز المتغيرات الاساسية التي تلعب دورا هـاما في امتصاص القيم والاتجاهات وكيفية التشبع بهمما وقد اشارت الدراسات ان عامل السن له دور فعال في تغير الاراء والمعتقدات التي هي اسبياس الاتجاهات والقيم ، فالشخصية هي المنواة التي تلتف حولها كل من القيم والاتجاهات والمعتقب دات وبأختلاف (7) (1/1) الشخصية تختلف اساليب التفكير واسساليب الماملة التي تؤثر على المجمهور بطرق اما سلبية ار ایجابیة ۰

للم المارات الاحصاءات ان مجتمع العاملات في المحكومة مجتمع صغير الدين بشكل عسام حيث يبلغ متوسط عمر العاملات حوالي ٢٨ سنة فقط ٠

وتسمم هذه الدراسة ليضا في اثارة الطريق المام المبتمع المصرى للنعوث على دعن تغير هذه القيم وهذه الاتجاهات لهاتين الفقتين بتفسير المسترى الاقتصادي الاجتماعي • قلد المسارت بتغير المسترى الاقتصادي والاجتماعي في بعض بتغير المسترى الاقتصادي والاجتماعي في بعض فقات المجتمع المحمدي (٤) (٥) الامرائدي أدى إلى المعمدي الأعراقية المصود على هذا الامرائدي أدى إلى المعمدي الاعراقية المصود على هذا المتعلق الذي من شأنه يؤدي بالتالي الى اختساد المساركية المؤرة بدورها على الاقساد المعيطين بهن .

هذا بالاضافة الى رسم صورة واضحة هـــن مدى تغير قيم والتهاهات العاملات ذات الصلة بالمجمور بتغير الصحد المتغيرات ذات التأثير البالغ فيما يصدر عـــسن المتغيرات ذات التأثير الدائي كان له دور فعــال في الانسان من الفكار والذي كان له دور فعــال في تجوب الرأة مع متطلبات العمل والتقاعل مصبه فوصلت الى ما وصلت اليه من دور هام تزديه في المجتمع وكيان راسخ يتقدم مع الزمن .

فقد كان للتطور الذي حدث في تعليم الاناث الثره الراضع في تزايد عسدد الشسستفلات في

الحكومة فيلغت نسبة الزيادة من عام ١٩٥٤ الى ١٩٦٦ ما يقرب من ٧٧٤٪ ٠

لكما المأرت البيانات الى ان نسبة الامبين بين الساء الماملات بلغت 50/ مسام 1977 ثم النساء الماملات بلغت 50/ مسام 1971 ثم بالنكر ان المراة المصرية العاملة التي تحملو فهات لقد تزايد عددها بشكل واضع ووصل نصيحة لللاقي يحمل مؤهل القل من المؤوسط عسام 1971 المؤوس المؤسسة مؤهل تم متوسطة فوق المؤسسة مؤهلات متوسطة فوق المؤسسة مؤهلات متوسطة فوق المؤسسة المؤسس

تعتبر هذه الدراسة بحرا اللي حد كبيا جريقة ...
النيت دراسات للقيم الأسماءات ولكنيا بريقة ...
المتناول بشكل حاصره دراسة للرأة العاملة دات
الصلة بالجمهورومديتغير كلمن قيمتهاو اتجاهاتها
يغير السنو والمتحد ي الاجتحداء الهيئية السنو والمتحد ...
يغير المستوى الاقتصادي والاجتحداء المستوى القلامة
وترجع اهمية هذه الدراسة الى اهمية المالهمية
الدوسة من جالب واهمية المجتمع الذي تتفاعل
الدوسة عن جالب واهمية المجتمع الذي تتفاعل
يضر علامة على هجم العاملات وخاصة اللاشي
مرضوعية على هجم العاملات وخاصة اللاشي
لين طلاة بالمجهور ومدى تأثيرون عليه ينضح
لين طلاة لللصري لتناول هذه الدراسة ،

ولذا تبین أن تحدید خصائص هاتین الفتشین اسیع امرا واجها لکی تغیر الطریق اسسام السئولین للاستمانة بهن بشکل اکثر فاعلیترناف برسم صرورة واضحة لدی تغیر قیمهن واتجاهاتین بتغیر اعمارهن والستوی الاقتصادی الاجتماعی وکذا مستوی تعلیمین والکشف عن مدی التباین بینهن

تعديد الشكلة

مما تقدم تبين لنا أن موضوع البحث جسدير بالدرسة وقد اتضح لنا ذلك من خلال المجتمسج النابع منه عينة الدراسة ومدى تفاعلهم مسسح الجمهور المديط بهن وهن الماملات بوسسسائل الاعلام والعاملات بعبال التعريض "

ويمكن تحديد مشكلة البحث في النقاط التالية :-

 ١ ــ هل هناك اختلاف في ترتيب القيم بين العاملات ذات الإعمار المختلفة في مهال الإعمار ،
 ٢ ــ مل هناك اختلاف في ترتيــــب القيم بين العاملات ذات الستويات الاقتصادية الاجتماعية المختلفة في مجال الإعلام .

٣ -- هل هناك اختلاف في ترتيب القيم بين الماملات ذات الستويات التعليمية المغتلفة في محال التعريض *

3 - هل هناك تباين بين مجموعات المأمـــلات
 في مجال الاعلام ذات مستويات الاعمار المختلفة
 للاتجاهات الاجتماعية •

 ه هل هناك تباین بین مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات المستویات الاقتصـــادیة الاجتماعیة المختلفة للاتجاهات الاجتماعیة .

٦ ـ عل هناك اختلاف للاتجاهات الاجتماعية
 بين مجموعتى المرضنات ذات المؤهل المسللي
 والمؤهل المتوسط •

ولا يقسد هذا من البحث ان يفهم من منسوانه وهو : تغير قيم وانتهاهات الراة المساملة بثغير وهو : تغير التعامل والمستوى الانتمسادي الاجتماعي ؛ ان البحث يتناول دراممستهم جميم القيم والاتهاءات بالمعنى السابق تحديسده لمثل هذا الامر يتمذن القيام به علي باحث واحمد علي عديد من المراسات والى تكافسر جهود عدد من الباحثين ذلك ان القيم والاتهاهات بخيرة من المنتطيع واحد دراستهسابكة ولا يستطيع واحد دراستهسابخورد ،

فروش اليعث

يتمثل فلهدف الاساسي للدراسة المسالية في معرفة مدى تقدير قيم واتجاهات الراة المعاملة في معمل الاعلام ومجال القدريش بقدير السحسين و والمستوى الاقتصادي الاجتماعي ومستوى التعليم وطبيقا لمعينة البحث ومتقيراته يمكن تحديد فروض للبحث في المقاط الاثنية:

القرض الأول :

ان شمة اختلافا بين مجموعات العامسات في مجال الاعلام ذات الاعمار المختلفة لَمو ترتيسسب القيم •

الفرض الثاني:

ان ثمة اختلافا بين مجموعات العامـــالت في مجال الاعلام ثات المستوى الاقتصادى الاجتماعي المختلف في مجال الاعلام نحو ترتيب القيم •



القرض الثالث :

أن ثمة اختلافا بين العاملات في مجــــال التمريض دات مستوى التعليم المختلف تحو ترتيب القيم •

القرش الرابع:

أن ثمة تيابنا بين مجموعات العاملات في محال الاعلام ذات الاعمار المتلقة نحو الاتحسساهات الاجتماعية

الفرض المامس:

ان لمة تباينا بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الستوى الاقتصادي الاجتساعي المختلف نمو الاتجاهات الاجتماعية •

القرش السادس:

ان ثمة قروقا بين مجموعتي المرهسسات ذات المؤهل العالى والمؤهل المتوسط تمو الاتجاهبات الاجتماعية •

اللقاهيم الإجرائية

تتحدد المهمة الاولى للباحث الذى يقوم بدراسة ظاهرة العلاقة بين بعض المتقيرات في قدرته عل التعديد ليس فقط في مجرد التحديد وانما أنضسا في توجيه وارشاد البحث المزمع اجراؤه فالهدف الاساسي كما يقول كارناب هو احلال المسسرفة محل المفهوض .

ولَّذَا يَنْبِغَىٰ عَلَيْنَا أَنْ نَقُوم بِتَعْرِيفَ الْمُمَالِنَعْيِرَاتُ اللِّي سَوْفُ تُستَفْدِمها فِي هَذَا ٱلَّبِحِثُ تَعْرِيفِينِيا اجرائيا حتى يتيسر أدراك المقصود منها عنيد

أولا : القدم هي مجموع الاتجاهات التي كوتها الدرد في الواقف الاجتماعية فتحدد له اهداعه في التحياة من خالل سلوكه اللفظي او العملي والتي تبدأ بالقبول وتنتهى بالرفض

فاندا: الاتحاهات هو راي الشخص الراهيين ازاء القضايا بناء على معتقدات وخبرات مكنسبة وهذا الرأى ماخذ شبكل الموافقة والرفض ذلك من خلال السلوكَ اللفظي أو العملي

ثالثا: العبساملات بمجسسال الثمريض وهم المرضات القائمات على راحة ومساعدة وعسلاج الرشى بمستشفرات الحكومة وهم فئتان : أ ــ فئة ذات مستوى عال •

ب بے فئة ذات مستوى تعليم متوسط *

رابعا : العاملات بمجال الاعلام وهن المررات يدور الصحف والمعالات او مقدمات برامــــــج حماهم به بالإذاعة والثابيسية بون أو من مات أو مساعدات مضرجات أو مقدمة برامسيج او مساعدات معدات على ان يكون عملهن له مسلة مباشرة بالجمهور

أولا _ عينة البحث

تم القيام بدر اسب مسحية لجسالات البحث في يعض دور المسمف والاذاعة والتليفزيون ويعض الستشفيات المكومية وذلك على مستوى القاهسرة فقط وكان الهدف من هذه الدرآسة المبدئية :

١ - تحديد المجالات التي تعمل بها المراة والتي

لها صلة بالجمهور . ٢ - معرفة مدى تقبل الرأة العاملة في هسده الجالات لهذا البحث •

المجالات ومعرفة امكانية التوصل اليهن •

 عدد الاناث العاملات في هذه المجالات على مسترى القاهرة •

 التوصل الى البيانات والتى تنص تلك العاملات وذلك لتثبيت المتغيرات المتداخلة بواسطة استمارة المستوى الاقتصادي الاجتماعي ٠

تحديد عيثة البحث

اهتمت الباحثة باختيار عينة البحث تمشييل المجموعات الشمانية ، وتتكون عينة البحث بواقع خمسدن انثى لكل مجموعة وهي :

أولا : المجموعة الاولى والثانية والثالثة مسن العاملات بوسائل الاعلام ذات ثلاثة مستريات من الإعمار المختلفة :

المجموعة الاولى من 70 سـ 70 عاما المجموعة الثانية من 70 سـ 60 عاما المجموعة الثالثة من 27 سـ 60 عاما

المجموعة السادسة ذات المستوى فوق التوسط:

المجموعة السابعة ذات مؤهل عال • المجموعة الثامنة ذات مؤهل متوسط • الشموط التي روعيت في تطابق المجمود

ذات مستوى التعليم المختلف:

الشروط التي روعيت في تطابق المجموعات اولا : مجال العمل :

قالتًا: المعوعة السابعة والثامنة من المرضات

روعى عند اختيار المينات الفرعيـــة التى في مجال الاعلام أن يكرنوا من الذين يقــــــومون باعمال لها اتصال مباشر بالجمهور وهن جميمــا حاصلات على مرهل عال •

جدول (1) يوضع توزيع أفراد مجموعات 1 ه ٢ ه ٣ من حيث مجال العمل

مجموعة ٣	بجبوعة٢	مجموعة ا	مجال المبل
0 +	٥٠		محررات بالصحف والمجلات ومقد مسات يعرامج ومخرجات ومساعد ات مخرجسات ومعد ات برامج ومساعد ات معسسدات

جسدول (٢) يوضح توزيع افراد مجموعتي ٥٥٤ هـ ٢ منحيث مجال العمل

بجبوعة ٦	مجبوعةه	بجبوعة }	مجال العبسل
0.	0.	0+	محررات بالصحف والمجلات ومقد مات برامج ومخرجات ومساعدات مخرجات ومعدات برامج ومساعدات معسدات

جـــدول (٣) يوضح توزيع افراد مجموعة ٢ و ٨ (المعرضات من حيث مجال العمل

المسدد	مجــــال العبـــل
٥.	بىرضات حاملات على ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ، ،
0.	سرضات حاصلاتعلى مؤهل شوسط٠٠٠٠٠٠

ثانيا: من حيث فئات السن:

جدول (٤) يوضح توزيع افراد مجموعة (٢٥ ٣ تبما لفثات السن

مجموعة ٣	مجموعة ٢	1 \$29.24	السين
	_	٥.	To _ To
_		_	77 _ ٥٤
	-	-	°° – {1

ثالثا: من حيث المستوى الانتصادى الاجتماعي:

	ا مجموعة ٢	مجبوعة ٥	مجموعة ٤	المتسوى
	_	_	0 •	أقل منالمتوسط
ı		۰۰	-	،توســـط
	٥.	_	-	فوق المتوسيط
1		_	-	وق الهتوسسط

اما مجموعة ۲، ۲، ۲ فقد روعي عند انتقائها القيام بعملية مضاهاه بينهم من حيث فشـــــات الستورات الاقتصادية الاجتماعية

وكذلك بالنصبة لمجموعة ٧ و ٨ فقد روعى ايضا القيام بعملية مضاهاه بينهم من حيث فقــــــات الستويات الاقتصادية الاجتماعية •

أدوأت العجث

ان المهمة الرئيسية في هذا البحث هي دراسة تغير قم واتجاهات الرأة العاملة ينقير المستوى التعليم والسندي الاقتصادي الاقتصادي الاقتصادي الاقتاق والاقتلاف بهن الجوميات المثلة للاعمار المختلفة نص القيم وكتاب لمثل للاعمار المختلفة نص القيم وكتاب لمثل المثلة للاعمار المختلفة نصو الانتفاق نصو الانتفاقة نصو الانتفاقة نصو الانتفاقة نصو الانتفاقة نصو الانتفاقة نصو ترتيب القيم وكتاب المثلة للمستويات الانتفاعات الاجتماعية المثلة نصو ترتيب القيم اللوق بين المجموعية كما ، وأشرا بيان مدى التعليم الدانة الكاريد، الاجتماعية المثلقين لمستويات التعليم الدانة الكاريد، القادم المؤلفين المستويات التعليم الدانة الكاريد، القادم الانتفاعات الاجتماعية الانتفاعات الانتفاعات الاجتماعية الانتفاعات المثلثات المناسبة المناسبة المناسبة المثلثات المناسبة المثلثات المثلثات

المفتلفة لكل من القيم والاتجاهات . ولذا تم انتقاء انسب الادوات لدراسة هــــده

المشكلة كما تم اعداد مقياس اقياس المسيترى الاقتصادى الاجتماعي •

وينبغى علينـــا ان نشير الآن الى الخايس المستخدمة فى هذا البحث فقد تم استخدام ثلاث أمقاييس: ــ

ا ـ مقياس الاتجاهات الاجتماعية وهو يشمل
 ١٠ مقاييس فرعية للاتجاهات :

الإتباه نصو المهتم الاتباه نصو المهتم الاتباه نصو الدراسة الاتباه نصو الدراسة الاتباه نصو الماد المسلم الاتباه نصو المسلس الاتباه نصو الماد الاتباه نصو الماد الاتباه نصو واجبات وحقوق الزوج الاتباه نصو رعاية الاطلام الاتباه نصو رعاية الاطلام الاتباه نصو مدينة المسلم الاتباه نصو مدينة المسلم الاتباه نصو مدينة المسراة

ويكون هذا المقياس ٨٣ عيارة وكل مقيساس فرعى له درجة خاصة يقيس اتجاهات الاقسراد تحو بعض الجوانب الاجتماعية التي تتمثل لهضده للوضوعات والقضايا • ولقد اعدت هذا المقياس

الباحثة كما انه تم عمل صدق وثيات له ، وقيد

تم استخدام طريقة ليكرت والتي في ضوئها تم اعداده ·

۲ مقياس ترتيب القير اعداد وتقنين سميد عبد المال وقد قام بقديل صهروة مقياس البررت فرتون ليندزى على البيئة المرية في صورة جيية تناسب فهم وطبيعة المجتمع المجرى كما انها تناسب اعضاء عينة البحث الحالى (٤)

ويشمل المقياس المقاييس الفرعية التالية :

١ - القدمة التقاربة

٢ _ القيمة الجمالية

٣ _ القيمـة الاقتصادية

ا ب الليمية الاقتصاديا

غ - القيمة السياسية
 د - القيمة الاجتماعية

٣ ... القيمة البيشة •

٣ - استمارة الحالة الإجتماعية الاقتصادية الاشرة اعداد وتقديم الباحثة .

وهو يشمل فقرتين:

أستوى الإجتماعي *
 أستوى الاقتصادي وهو تلاثة مستويات
 أقل من المتوسط أو قوق المتوسط *

وقد قننت على فئات متعددة من المجتمع المحرى وتم استخدامه على عينة البحث المالي . وفيما يلى نموذج لاستمارة الحالة الاجتماعية. الاقتصادية للاسرة .

استمارة المالة الاجتماعية والاقتصادية لملاسرة اولا : المكانة الاجتماعية :

المركز الوظيفي أو المهنى الاساسي للزوج • المؤهل الدراسي للزوج • المراكز الوظيفية أو الاجتماعية أو الادبية الاضافية • المراكز الوظيفية أو الاجتماعية أو الادبية الاضافية • المرائز المرائ

٢ _ أشركز الوظيفى أو المهنى الاساسى للزوجة - المؤهل الدراسى للزوجة - المؤهل الدراسى للزوجة - المراكز الوظيفية أو الادبية أو الاجتمـــــاعية الاضافية للزوجة - الاضافية للزوجة - الاضافية المزوجة - المضافية المؤوجة - المضافية المضافية المؤوجة - المضافية المضاف

قوع تعلم الأبناء حكومى عام _ مهني عربي بمصروفات _ لفات بمصروفــــات تعليم

عربى بمصروفات للفات بمصروف سلت تعليم بالخارج · أ أداك قدام قد الذاف الزدار الله

أ ـ الماكن قضاء وقت الفراغ ـ المنزل ـ القهى
 لنادى ـ مسرح أو سينما فنادق كبرى .

ثانيا: المبتوى الاقتصادى:

 ١ الرتب الشهري للزوج • قيمة المبأدر الإضافية لدخل الزوج ان وجد •

٢ ـ الرئب الشهري للزوحة ٠

قيمة المسساس الاضسافية لدخل الزوجة ان وجد ٠

٢ ــ لجمالي دخل الأسرة الشهري ٠ £ - عدد افرأد الاسرة التي تعولهم •

٥ - الحي الذي تقطن فيه ٠

٦ ــنوع السكن ٠

٧ - قدمة الايجار أو المواثد ٠

 ۸ → أنواع السيارات التي تستخدم • ٩ _ الأدوات الكهربية التي تستخدم ٠

١٠ س المتوسط الشهري لمصروفات مسدراس

١١ - كيفية قضاء الأجازة السنوبة للأسرة ٠ ١٢ ـ أجمالي مصروف الأسرة الشهري ٠

أسلوب المالجة الاحصائية

لقد تحددت الإساليب الاحصائية المستخدية في هذم الدراسات وققا للاعتبى ارات التي روعيت وهي : أدوات البحث المستخدم كذلك غاعلية هذه الاساليب في المتحقق من صحة أمروض البحث .

وجدير بالذكر أن البيائات تم تقريفها يدويا واعد لها جداول خاصة تم نيها اعطساء كود معين لكل متغير ثم أدخلت الحاسب الآلي (الكومبيوس) حيث استخرجت النتائج ونقا للمعالحات الاحصائيسية المناسبة وفيما يلى خطة التحليلات الاحصائية . صبمت خطة التحليلات ونئا للاعتبارات السابئة ولمعالجة كل فرض من فروض البحث على حدة تم

أولا - بالنسبة للغرض الاول والثاني والثالث :

اتخاذ الخطوات الآتية :

ترتيب تيم المجموعات الثمانية كل مجموعة على حدة على النحو التالي :

أ ــ ترتيب قيم مجموعات العاملات في مجـــال الاعلام ذات الاعمار المختلفة كل مجموعة عملى

ب حد ترتب قيم محموعات العاملات في مدال

الاعلام ذات المستويات الاقتصادية الاهتماميية المختلفة كل مجموعة على حدة } ، ٥ ، ٢ .

ج - ترتيب قيم مجموعتي المرضات ذات الؤهل العالى والؤهل ألتوسط كل مجموعة على حبيده

قانيا : بالنسبة للقرض الرابع والخامس

حساب تحليل التباين بين الجموعات الآتية نحو المقاييس الفرعية لمقياس الاتجاهات الاجتماعية : أ - المعمومات الثلاث العاملات في محسسال

الاعلام ١ ، ٢ ، ٣ ذات الاعمار المختلفة • ب - المجموعات الثلاث العاملات في مجـــال

الاعلام ٤ ، ٥ ، ١ ذات الستويات الاقتصىسادية الاجتمأعية ٠

ثالثا : بالنسبة للفرض السادس :

أستخدام اختيار ه ت ه لجموعتي المرضيات ذات التمليم العالى والتعليم المتوسعط نحو الاتجاهات الاجتماعية ٧ ، ٨ ٠

أولا: نتائج الدراسة

سوف نقدم فيما يلى نتائج البحث دون التعرض لتفسير أي منهما أو مناقشتها وقد لملت علينا قروض الدراسة التي التزمنا بها ان نتناول عرض هذه المالجات للمعطيات ترتيب القيم كمرهلسة أولى ثم تعليل التباين كمرحلة ثانية واختبارات ه ت ، كمرحلة ثالثة ٠

وعند هذه الخطوة يمكننا البدء في اختيسار فروض البحث وذلك بمرض المنتائج الخاصة بكل قرض على حده ٠

تنانج القرض الاول

مؤدى القرض الاول

ان ثمة اختلافا بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعماد المختلفة نحو ترتيسب القيم

والجسسداول رقم ٦ ، ٧ ، ٨ التالية توضع

ترتيب قيم المجموعات الثلاث الأولى والثانية والثالثة بوساش الاعلام *

(/) ((/) ((/) ((/) ((/)) ((/

اما المهموعة الثانية فقد اوضع الجدول رقم (٧) ان القيمة الاولى هى الاجتماعية ويليهسسا الجهالية ثم النظرية ثم الاقتصادية ثم السياسية ثم الدينية ثم

وفى الجدول رقم (^) تبين أن الجموعة الثالثة كانت القيمة الجمالية لها هى الأولى يليهــــــا القيمة الاجتماعية ثم النظرية ثم الدينية ثم السياسية ثم الاقتصادية •

نتائج المفرشي الثاني

مؤدى القرش الثاتي

ان شمة المتلاف بين مجموعات العامسات في مجال الاعتمادي الاجتماعي مجال الاعلام ذات المستوى الاقتصادي القيم . المنتلف في مجال الاعلام نحو ترتيب القيم . فيما يلى نقدم عرض لنتائج اداء اقراد مجموعات العاملات بوسائل الاعلام للتحقق من صحصية للوض .

.والجداول رقم (۹) و (۱۰) و (۱۱) توضيح نتائج المجموعات ذات الستوى الاقتصيادي الاجتماعي المختلف نحو ترتيب القيم •

أرضحت نتائج ترتيب ليم الميسوعات الشسلات الاتصادية ، ٥ ، ١ المختلفات في الستويات الاتصادية الاجتماعية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المجموعة المتسادية المتسادية الميسوعة المتسادية المسادية عن الارتباطية المائية ما المتسادية ثم المتسادية ثم المتسادية تم المتسادية وهي الترسط توامن المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية المتسادية ثم الأولى يليه سسادية المتسادية ثم المتسادية ثم المتسادية المتسادية ثم ال

وفي المجموعة السادسة ذات الستوى الاقتصادي الاجتماعي فوق المتوسط أوهست ترتيب القيم ان

جمد ول رقم (٦) یوامع ترتیب قیم مجموعة رقم (۱) فرات الاعمار ما بیس ۱۳۵ بـ ۳۵ عاسماً

متومط الدرجيات	القِديم بالترتيسب
14,44	القيمسة الاجتماعيسمة
77,01	لقيبسة الجماليسسة
10,01	القيمسة الاقتصاد يسق
٣٣ر ١٤	عسسى انتاا عسسيقا
17,77	لتيمسة الدينيسسة
17748	لة يسحة السياسيسسة

جد ول رقسم (۲) یونم ترتیب تهم مجموعة رام (۲) ذات الاعبار ما بین ۲۱سه ۴ عاما

بتوسيط الدرجيات	القصيم بالترتيب
۲۵ر۱۸	الة بمسة الاجتباعيسة
ه ۱۲ ۱۲	القيمسة الجماليسسة
17,01	القيسة النظريسية
٥٧ر١٣	النيبة الانتماديسة
١٣,١٩	القيسحة السياحيسة
17,77	التيمسة الدينيسة

جسد ول رقسم (۸) یوضع ترتیب قیم مجموعة رقم (۳) ذات الاعبار مابین ۴۱ـــــــه ۵ عاما

القيمسة الجماليسة
القيمسة الاجتماعيسة
القيمسة النظريسية
القيمسة الدينيسسة
القيمسة السياحيسة
القيمسة الدينيسسة

جسمدول رقم (٩)

يونن ترتيب قيم مجموعةً رقم ()) ذَات المستوى الاقتصادي الاجتماعيي الأقبيل من الشومسيط

7. 0.0		
مترسدار الدرجات	القسيم بالترتيب	
۲۱٫۲۲	الدينيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	
) ۲۰ _۲ ۷۱	الاقتصاد يسسسة	
10,01	الاجتماء يسسسسة	
17,17	الجباليـــــة	
17,71	الناريــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	
17,77	الساسيسية	

جـــدول رقم (۱۰)

يوضع ترتيب قيم مجموعة رقم (٥) ذات المستوى الاقتصادي الاجتماعي المتوسسسسسط

القيم بالترثيب	
الاجتماعي	
الاقتصاد	
الجماليـــ	
الدينيـ	
النئاريس	
السياسيد	

جـــدول رقم (۱۱)

يوضح ترتيب فيم مجموعة رقم (٦) قدات المستوى الاقتصادي الاجتماعي

متوسط الدرجسات	القيم بالترتيب
11,11	الاقتصاديــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۳۲٫۲۲	الاجتباعيــــة
17,11	الجاليــــــــــــــــــــــــــــــــــ
17,77	النظريــــــة
ه۲ر۱۲	الساسيسسة
11,17	الدينيسية

القيمة الاولى هي الاقتصادية بليها الاجتماعية ثم الجمالية 1- السياسية واخيرا الدينية

تتائسيج الغرض الثالث

مؤدى القيرض آلثالث

ان ثمة المتلافات بين العاملات في مجسسال التعريض ذات مستوى التعليم المختلف تحسسو ترتيب المقيم ٠

وفيما يلي عرض نتائج مجموعة المرضيات ذات الؤهل العالي وذات المؤهل المترسط تصيير ترتيب القيم *

والجدول رقم (۱۲) ، (۱۲) يوهم بجساله متوسط درجات افراد المجموعتين نمو القابيس الفوعية لقياس ترتيب القيم ،

مُالِنَةَ : طَائِحِ مَحِمُوعَتَى المُرضَاتِ ذَاتِ الْمُوْهِلِ العالى وذات المُؤهِلِ المُتوسط نَحو ترتيبِ القيمِ :

أما مجموعة المرضات ذات المؤهل المتوسسط فقد تبين من الجدول رقم (۱۳) أن القيمة الاولى هي الدينية ثم الاجتماعية ثم الاقتصسادية ثم المياسية النظرية وأخيرا الجمالية •

تتاتج القسرض الرابع

مؤدى الفسسوش الرايع

ان ثمة تبايناً بين مجموعات الماملات في مجال الاعلام ذات الاعمار المختلفة نجو الاتجسساهات الاجتماعية ،

وقد قمنا باستخلاص نتائج تباین الجموعـات الثلاث ۱ ، ۲ ، ۲ نحو مقیاس الاتهاهـــــات الاجتماعیة وقد أوضحت قبیة : ف ، ان هنساك دلالة احصائیة بین الجموعات نصــــــر دلالة الخایس وان البخض الأخر لیس له دلالاتحصائیة . وقیعا یلی عرض لغنائی الجموعات الثلاث علی

جسدول رقم (١٢) يوضع ترثيب قيم مجموعة رقم (٧) للمبرضات ذات المؤهل العالى

متوسط الدرجات	القسيم بالترثيسي
۳۸ ر ۱۸	التيسة الدينيسة
۲۵ ر ۱۵	التيمسة الانتسادية
11,11	القيمسة الاجتماعيمة
16,01	التيمسة السياسيسة
17,77	القيمسة الجماليسة
74, 71	القيبسة النذاريسة
1	

جىسە ول رقم (۱۳) يوضع ئرتىپ ۋېم بجبوعة رقم (۸) للموضات دات المؤهل المتوسط

متوسط الدرجات	القيم بالترتيب
۸۰ر۲۱	القيبــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۲ هر ۱۲	القيسية الاجتماعية
11,000	الغيسسة الاقتصادية
17,77	القيسسة السيأسيسة
11,11	النيسة النظريسة
۲ مر ۱۰	القيمسة الجماليسية

النحو التالي :

أولا: نتائج الجموعات التي اشارت فيهسسا قيمة ، ف ، بعدم دلالتها ·

ثانيا : نتائج المجموعات التي اشارت فيها قيمة و ف ، بان لها دلالة احصائية ٠

قَالَمْ: نَتَاتُج المِموعات التي استخدم فيهسسا اختبار « ت » لمرفة مدى الفروق بين المجموعات التي ارضحت فيها قيمة « ف » دلالتها *

أولا : تتاثيج المجموعات الثلاث التي السسارت أن قيمة « ف » ليس لها دلالة نحو يعض المقاييس الفزعية لمقياس الاتجاهات الاجتماعية •

بينهمسا غير جوهرية •

مستوى الدلالة:

مند مستوی ۰۰ ر = ۲۰۲۷ عند مستوی ۰۱ ر = ۸۷ر٤

مستوى الرحد المرادة المناف : نتائج المجموعات الثلاث التي اشارت قيمة : ف ه دالة واستنبع ذلك استخدام اختيار حت » المتعرف على مدى الفروق بين كلمجموعة من المجموعات الثلاث ؟ ، ٥ ، ٢ *

ومن الجدول رقم (١٦) تبين لذا أن هناك فروقا جوهرية عند مسترى ١٠ ربين للمجومة الاركي والمجموعة الثانية لصالح المجرعة الاركاس أما عن لبية حته بين المجموحية الإركي والثالثة والمجموعة الثانية والثالثة تبين انها غير دالة معا يفيد أن هناك تقارب بين درجات هاتين المجموعتين ضو المقياس -

أوضعت تتاثي الهدول رقم (۱۷) أن قيسة في « في « داء عدالة عند مستوى ا * و و معا يليد بسان هناك فروقاً جرهريا بين بعض الهموعات . وياستخدام اختيار حته بالهبول (السيم (۱۸) مناك فروقاً جرهرية بين الهموعة الإران و الثانية لهمائ المهموعة الإران و الثانية الهمائ المهموعة الإران من المعافرة المعافرة المهموعة الإران من المبان المعافرة المهموعة الإران من المبانية بين المبوعة الإران و الثانية بين المبانية المهموعة الإران من المبانية بين المبانية المهموعة الإران من المبانية المهموعة الإران من المبانية المهموعة الإران المبانية بين المبانية المهموعة الإران المبانية المبانية المهموعة الإران المبانية ا



جدول رقم (۱۲۰)

يوضع قيمة " في " باستخدام تحليل التبايين لد رجات المجوعسات الثلاث (م ۲ م ۲ على مقياس توبيب الاتجاهات الاجتماعيسيم التي إيضحت إن قيمة أن غير دالسيس

مستوى الد لاله	ئپڌ " ن	التياين الكلى	التباين داخل المجموعات	التباين بين المجارعات	الناييــــــــــــــــــــــــــــــــــ
غير د اله	1,08	۲, ٤٢	٤, ٣١	٦, ٢٢	تحو المجتمسمع
56 64	100	١٠١٥	0,01	۲, ۲۸	تحو الدرأسسية
64 66	*,77	1, 1 1	1, 10	-, 11	نحو الرثايد الطبيد
66 66	۶۵,۰	٧, ٤٨	Y, 0 T	٤, • ٣	نحر العمـــال
64 64	۲, ۸۹	5,11	t, AY	18,+7	نحو الديــــــن
66 66	1, 48	17, 51	17,50	77,77	السياس الاقتصادي

جدول رقسم (۱۵) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجـــات المجموعات الثلاث ٢٥٢٥١ تحو دعاية الاطفــــــال

1	مستوىالد لال	قيمة ف	التباين الكلى	التباين د اخل المجموعــــات	التباين بين المحبوعــات	المقيساس
	د ال عنسد ستوی ۱ مر	۸۰ر۴	۲۷۲۱	1 ,711	۲۸۲۲	رعاية الاطفال

جدول رتم (١٦)

يوضع متوسطات درجات المجموعات الثلاث وقيمة ت وستوى الدلالة للفروق من كل مجموعة بن المجموعات الثلاث 1 ه 7 ه 7 نحو رعاية الاطاقسال

قيمة مستوى الدلالـــه			مجموعــة ب				محدية
	ت	الانحراف	التتوسط	الانحراف	المتوسط	بجفوه ب	1 22,000
,+1	۲, ۸ ۲	1, 7%	۲۲,33	1, 4 8	17,11	£0_77	To Yo
غير دال	1,01	1, 17	77, 77	1, 1 5	77,77	19_00	To _Yo
غير د ال	1, 44	1, 17	77,77	1, 77	77,11	00-51	8077
		(}

جِد ول رقم (۱۲) يوضع قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجات المجموعات الثلاث ١ ٥ ٢ ه ٣ تحو واجبات الزوج

مستوى الدلالة	تيبة ف	التباينالكلي	التباين د اخل المجموعــــات	التباين بين البجموعــات	المقياس
دال عند مستوی . ۱ °ر	۸اره	۲٬۳۸	37,7	17,71	واجبات الـــزن

جدول رقم (۱۸)

يوضح متوسطات درجات المجموعات الثلاث وتيبةت ومستوى الد لالسيسة للفروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ١ ٣٠٢٥ نحو واجبات الزوج

مستوى الد لاسة	قيدة	مجنوعية ب				يحيوعة ب	مجموعة أ
مستوی این روید		الانحراف	المتوسط	الانجراف	المتوسط	ب برد ب	
د الم عد ستوی ه ۰ , ۰	۲, ٤٦	1, 49	17, 11	١, ٩٠	77,77	₹0 <u>-</u> ٣٦	To_70
, - 1 - 6 - 6 - 6	1, 17					73ma0	
غيردال	, {•	١,٠٨	47,78	1, 71	77, 88	73_00	50-77

جدول رقم (١٩) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التهاين لدرجات المجموعات الثلاث

٣٠ ٢٥ أنحبوعيل البيبراة

مستوى الدلالة	قيمة ف مستوى الدلا		التباين د أخل المجموعـــات	التباين بين المجموعات	البتياس د
دال عنسد مستوی ۲۰ر	۲ •ر ۸	۱۰ره	٤٦٦	٣٧,٣٤	عبلالبرأة

المعبوعة الثانبة ٠

تتائسج القسرش الشامس

مؤدى الفسرش الشسامس

ان شعة تباينا بين مجعوعات العامـــــالت في مجال الاعلام ذات المستوى الاقتصادي الاجتماعي المختلف نحق الاتجاهات الاجتماعية ،

فيما سيتقدم استخلاص نتائج نباين المجموعات اللّلاث ع ، ٥ ، ١ نحو مقياس الاتجاهـــــات الاجتماعية ، وقد أوضحت قيمة «ته ان هناله فروق دالة بين المجموعات نصد و بعض المقايس وأن للعضى الافر لس لله دلالة لحصائة ،

وفيعا يلى عرض نتائج برجات الداء آلمبورعات الثلاث وهي مجبورعة(غ أنت السنوي)الأنتصادي الثلاث وهي مجبورية (و) لذان الاجتماعي الالإسامي الترسط والمجبورية المساوي الانتصادي الاجتماعي الترسط والمجبورية (ر) لذات السنوي الانتصادي الاجتماعي الاعلى من المترسط على اللحور الثاني:

(۱) نتائج المجموعات التي أشارت ان قيمية صفه ليس لها دلالة ·

(٣) نتائج الجبوعات التى اشارت الى أن تيبة
 (٤) لها دلالة .
 (٣) نتائج الجموعات التى استخدم فيها اختيار

(۱) بدائج الجموعات التي اسمخدم فيها اختيار دت لمرقة مدى الفروق بين الجمـوعات التي ارضمت أن قيمة بفء دالة •

أولا : نتائج الجموعات الثّلاث التي اشمسارت ان قيمة « قه » ليس لها دلالة نحو بعض التاييس

من نتائج البدول رقم (۱/ تبين لنا أن قيصة معته دالة عند مستوى ۱ و ولذا استضم اختبار (ت) للتمرف علي مدى الفروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث وقد أرضمت قيمة مده أن المجموعتين الإلى والثانية ليس هنسساك فروقا جوهرية بنيما ولكن كنفت النتائج إن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و بين المجموعة الاولى كما أن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و المنطقة المجموعة الاولى كما أن هناك فروقا جوهرية عند مستوى ١ و و الثانية و السلطة المحموعة التالية و الله المستوى ١ و و المستوى ١ و و المستوى ١ و و المستوى ١ و و المستولة و

كشف نتائج الجدول رقم (٢١) أن قيمسية هاء دالة دلالة لحصائية رهذا يعنى أن هناك فروقـــــا جوهرية بين يعض للجمرعات *

وياستقدام اختيار و ته بين المهموات تبين المهموات تبين المهموات بورسوية من المهموات المين المهموات الم

جدول رقم (. .)) بوضح متوسطات درجات المجموعات الثلاث وقيمة توسستوى الد الالة للفورق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث (، ؟ ، ، ، تحو عمل المسسواء

مستدوى الدلاله	قيمة ت			مجبوعة ا		مجموعة ب	المعنف
		الانحراة	المتوسط	الانحراف	المتوسط	Ţ - 7 ·	
غير د السه	, ۳.۸	۲, ۲۲	٨٠, ٢٢	7,01	λ• , • €	10_77	To_To
داله عد مستوی ۰۱ ،	7, 79	1,11	Y Å, £ T	1,01	λ٠,•٤	73_00	To _ Yo
, - : 1 86 66 66	٤, • ٣	1,77	YA, 7 E	7, 77	٨٠, ٢٢	13_00	17-03
		1	1	1			

الثلاث نحو هذا المتياس متقاربة .

شافها : نتائج المجموعات الثلاث التي اشمارت ان تهية « ت » دالة واستنبع ذلك اسمتخدام لفتبار « ت » للتعرف على مدى الفصروق بين المجبوعات الثلاث ٢٤٥٤ .

> جسدول رقم (۲۱) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجسسات المجموعات الثلاث ۲۵ ۲۵ تحو حرية المسرأة

ستده الدلالة		KIL1.±11	التباین د اخل البجنوعــــات	التباين بين	المقياس
		3-01-	البجبوعــــات	البجبوعسات	0.24
د الة عنسسد	۲۱۲ ۲	77.77	דהת	۲٦٫٠٦	 حريقا لمرأة
مستوی ۲۰ ر					

جدول رقم (٢٢)

يوضع متوسطات درجات المجموعات الثلاث وتبعة ت ومستوى الدلالة للغووق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ١٥٠١ هـ ٣ نحو حربة المسرأة

مستوى الد لالسة	ثبدة	بجبوعسة ب				محموعة ب	1
3,	-	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	÷ -,-,-	
,•1	7, 1	1,1.4	£1, 47	1, 1,	£ 7, £ 7	10_77	To_To
, • 1	7, 81	Y, • Y	11, -7		£ 7, £ Y	00_[7	To_To
غير د ال	,17	Y, • Y	٤١,٠٦	1,44	£ 1, TY	73_00	1703
	1				1		

جدول رئم (۲۲) يوضع قيمة "ن" باستخدام تحليل انتباين لدرجسمات الجموعات الثلاث ٢٥٥٥ على منياس الاتجاهسات الاجتماعية التي اوضحت ان قيمة "ت" غير دالسسسة

النباين بين النهاين داخل النباين الكلى قيمة في مستوى لد لالة البجبوعيات البجبوعييات Y, Y a نحوالد راسة أ أغيردال ٤٥٥ ه ۹٥٫٥ أغيردال 13, ۱۸ر۲ A A CY 37,78 تحو المبال عبر دال ۲,۰۲ 777 77,77 777 نحو الديس أنحو رعايسة ١٨ أغير دال 1,11 1,11 33,1 الاطفسال

ستوی الدلالة لقيمة " ف " عند بستوی ۵۰ د = ۲۰٫۷ عند بستوی ۱ در = ۲۰٫۷

0

كشف نتائج الجدول رقم (۲۶) أن قيســة

« ف » دالة عند مسترى ا " و بين الجموعـــات
الثلاث جما يشير الى أن هناك نروةا جوهرية
بين الجمسرعات ولذا المستقدم المنتار
للتعرف على بدى اللروق بين الجموعات .
ومن الجمول رقم (۲۰) ويامستقدام اختبار

« ت » تعين أن هناك و، وا عدم بة من المبللات
« ت » تعين أن هناك و، وا عدم بة من المبللات

ذات المستوى الانتصادى الاجتماعي فوق المؤسطة المنتصادي المؤسطة المستوى الاجتمادي المؤسطة المستوى الاجتماعي المؤسطة كما تبين أن هناك فروقسا بين المستوى فوق المؤسطة المستوى فوق المؤسطة المستوى المؤسطة المستوى المؤسطة المستوى المؤسطة المستوى المؤسطة والاقل من المنتوانية والاقلام من المؤسطة والاقلام المؤسطة والمؤسطة والمؤسطة

ستوى الدلالة لقية " ت " التيان معرف التباين د اخل التيان الكل قية تى ستوى الدلالة د ستوى الدلالة التباين عند ستوى الدلالة المراحب التباين عند ستوى ا م المراحب المراح

جدول رقم (۲۵) يوضح متوسطات اداء المجموعات الثلاث وقيمة في وسشوى الد لالة للقروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ؛ ۵ ه ۵ ، ۳ نحو المجتسم

المجموعة ب المجبوعة أ قيمة من مستوى الد لاله المجموعة ب المجبوعية أ البتوسط الانحراف المتوسط الانحراف 1, 7 1 17,0 1, 41 177, 77 مستوى فوق المتوسط أمستوى متوصيط ادال هدمستوی ه ۱ 7. 71 سبتوى فوق المتوسط أمستوى اقل من المتوسط (٢٧, ٢٦ / ٢٩, ٨٩ 1, -4 /77, 7 -. 1 66 66 66 4. 14 سنتوى شوسيط استوى اللمن المتوسط ١٠٠١ | ١٠٣٤ | ١٠٣٠ | ١٠٠٧ | ١٠٠٠ غبردال 1 1 1

مستوى الدلالة	قيمة ف	التباينالكلى	التباين داخل المجموعسات	التباين بين المجموعسات	المقيدا س
دال عند مستون	1٠١	1,71.4	17,1	۲۹ر ۳	الرعايسة ا
ه در			,		ابيدة

ذات دلالة احصائية حيث كانت فيمة ، ف ، دللة عند مسترى ١٠٥ يين المجموعات الثلاث نمسو الرعامة الطبية ،

رباستخدام اختيار « ت ، تبين ان هناك فروقا بين مجيوع الستوى فرق المترسط والمستوى الاتل من المتوسط أحمالع الاقل من المتوسط المسالح الاقل من المتوسط المسالح الاقل من المتوسط وحدار بين المستوى فوق المتوسط وكذا المتوى المتوسط وكذا المستوى المتوسط والمستوى المتوسط وكذا المتوسط وكذا المتوسط وكذا المتوسط والمتوى الاتوام المتوسط وكذا المتوسط وكذا المتوسط والمتوى الاتوام المتوسط والمتوري الاتوام المتوسط وكذا المتوسط وكذا المتوسط وكذا المتوسط والمتوري الاتوام المتوسط وكذا المتوسط والمتوري الاتوام المتوري الاتوام المتوسط وكذا المتوسط والمتوري الاتوام المتوسط والمتوري الاتوام المتوسط والمتوري الاتوام المتوسط والمتوري المتوسط والمتوري المتوسط والمتوري المتوري المتوسط والمتوري المتوري ال

اوضحت نتائج الجدول رقم (۲۸) أن قيسـة « ف » دالة عند مستوى ۱۰ ر للمجموعـــات الثلاث مما يشير الى أن هناك فروقا بين المجموعات الثلاث •

وبآستخدام اختیار و ت » فی الجدول رقم (۲۹) تبین آن هناك فروق ادات دلالا احصائیة عنــــ مستری ۱ مرین المستری فرق المترسط و المستری مستری ۱ المستری فرق المترسط کما آن هنـــاك فروقا جو هریة بین المستری فرق المترسط ریامــتری

جدول رقم (۲۷) يوضع متوسئلات ادام المجمونات الثلاث و قيمة ف ومستوى الدلالة للفورق بجن كسسل مجمونتين من المجمونات الثلاث ؟ ٥ ه ه ٢ تحو الرقايسة الطبيسسسسة

مستسوى الدلالة	قيمة ت	سة ب الانحرا د	المجمو المتوسط	ة ا الانحراق	المجموع التتوسط	المجموعية ب	البجبرعـــة أ
غیر دال دال هد مستوی ۲۰۰		1,77	77, 77 77, 0 A	1,74	Υ Υ, Α Ί Υ Υ, Α Ί	مستوى قلمن المتوسط	
غبر دال	1, 10	1, 47	77, o X	1, 70	77, 77	مستوى اقل من المتوسط	مستوى مثوسط

جسدول رقم (۲۸) يوضع قيمة " ف " باستخدام تحليل النباين لدرجات البجبوعسات الثلاث) ه ه ه ٢ نحو اليستوي الاقتصادي الاجتماعي

	مستوىالدلال	قيمة ت	النباينالكلى	التباين داخل البجمومــــات	التباين بين المجموضات	البئيساس
	دال طبيد	۲۷۲٫۲۲	1,90,	اترا	۲۱٫۰۹	المسثور الاقتسادى
ł	مستوی ۲۰۱					الاجتماعي

جدول رقم (۲۹) پوضح متوسنات اداء المجموعات الثلاث وقيمة (ت) ومستوى الد لالة للفروق بين كسل مجموعين من المجموعات الثلاث) ٥ ه ه ٦ تحو المستوى الاقتصادى الاجتماعي

1	مستوى الدلالة	ئىية ت	ـة ب	مجبوء	1 2	مجموعت	مجبوعسة ب	مجدوعسة ا
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	مجموعته ب	مجموعته ا
	دال خدستوی ۴ ،	۲, ۸	۲,٤٨	Y1, 1+	۱, ۲۵	YA, YY	مبدوی متوسط	مستوى قوق المتوسط
Ì							مستوى قل من المتوسط	
	^م قبر دال	, 11.	7, 7 7	٨٠, ٢٢	Y, EA	Y3, 1 + .	ه أقلمن المتوسط	مستوى ارق المتوسط
1		1	1		ĺ	Į.		

O

اتل من المتوسط لمسالح الاثل من المتوسط أها الستوى المتوسط والاثل من المتوسط أقط الستوى المتوسط أقط المستوى المتوسط أو المتوسط أو المتوسط المت

وفي للجدول رقم (٢١) تبين بعد استخدام اختيار ه ت ه ان هناك فروقا جوهرية هند مستوى فرق المتوسط ومستوى الله مستوى فرق المتوسط احسات اقل من المترسط احساب القل من المترسط احساب المترسط احساب المترسط المستوى المترسط المستوى المترسط المستوى المترسط المستوى المترسط المستوى المترسط ومستوى ومست

أوضعت نتائج الجدول رقم (٣٧) للمجموعات الثلاث أن قيمة وف ، دالة عند مستوى ١ • ر مما يفيد بأن هناك فروقا جرهرية بين المجموعـــــــات الثلاث •

وباستقدام اختيار « ت » تبين أن هناك دلالة المسائية عند مسترى \ ر بين مجموعتي مستوى المسائية عند مسترى المسائية عند مسترى المسائية عند مسترى المسائية عند مسترى أن المسائية عند مسترى أن المرسط وحسترى فرق المترسط وحسترى الل من المترسط وحسترى المسائية مسترى الل من المترسط وحسترى الما من المترسط وحسترى الل من المترسط وحسترى الل من المترسط وحسترى الل من المترسط فلم تكن مناك دلالة وحسائية بينهما - المترسط فلم تكن هناك دلالة احصائية بينهما - المترسط فلم تكن هناك دلالة احصائية بينهما -

أشارت تتأتي قيمة « ت » بالجدول رقم (۲۶) للمجموعات الثلاث ان هناك دلالة احصائية عدد مستوى » « بين الجدوعات » وقد استخدم اختيار « ت » بالجدول رقم (۲۰) فتين ان هناك دلالة جوهرية عند مستوى » « ر

جدول رقم (٣٠) يوضح قيمة "ف" باستخدام تحليل التهاين لدرجات المجروسات الثلاث ٥٥٤ تحو راجبات المسسسوري

ستوى الدلالة	قيمة ف	الثباينالكلى	التبايند اخل المجموعـــات	التياين بين البجموعــات	الىئىساس
دال عند مستوی در		۲٫٤۱	177;1	المراا	واجبات الزوج

جدول رقم (٣٦) يوضح متوسطات ادا المجموعات الشلات وقيمة في ومستوى الدلالة للقروق بين كل مجموعتين من المجموعات الثلاث ٤ ه ٥ ه ٢ نحو واجبات المسمسورج

	مستسوى الدلالة	قىمة ت	ة ب الانحراف	المجموه	1 %	المجموع	المجموعية ب	البجنوفية أ	
	3,		الاتحراف	المتوسط	الانحرانا	للمتوحط	العجورك ب		
	غير د ال	, 11	1, 44	۲٦, ٥٠	1, 1+	47, 47	معثوى مثوسط	مسئوى اوى المتوسط	
1	دال هدمستوی ۲۰,						ستوى اللمن المتوسط	مستوى نوق المتوسط	
	غير دال	1, 11	J, 17	۲۲, ۱۲	1,77	• 0,57	ممثوى قلمن المتوسط	مستوى متوسط	
1		()							

پین مستوی نوق التوسط و مصنوی المتوسط الصالح فوق التوسط اما مجموعتی مستوی فوق التوسط و مستوی اقل من المتوسط فقد تبین ان مناك دلالا چوهریة عند مستوی ٥٠ را تصالح فوق التوسط ، وقد انشارت قیمة « ك > لكل من مجموعة مستوی المتوسط و مستوی اقل من المتوسط انه لیس هناك دلالة جوهریة بینهما معا یوضح آن فی قسروق دلالة جوهریة بینهما معا یوضح آن فی قسروق

داء كانت بينهما فريبه * انارتنا نتائج الجدول رقم (٣٥) وباستخدام مستوى الدلالة *

جدول رقم ("۲") يواح قيمة " ف " باستخدام تحليل التباين لدرجات المجموعات الثلاث 4 6 6 6 1 تحو عل السيسيسراة

المثيار و ت و بين مجموعة المرضات ذات المؤهل

المالي وذات الوهل التوسيه أن هناك فروقا

جوهرية بينهما نحو بعض القاييس الفرعيسة

لقياس الاتماهات الامتماعية فقد تبين ان القاييس

ذات الدلالة الجوهرية بين المجهوعتين هي مقياس

الاتجاه نصو المجتمع والاتجاه نص الرعايسة

الطبية والاتجاه نحو حرية الراة اما باقي القاييس

فقد تبين عدم دلالتها كما اوضحت نتائج الأداء

مستوى الدلالة	. تيمة ف	التهاينالكلى	الثباين د اخل المجموضيات	التباين بين	البقيساس
دال ضد مستوى	-	۸۱٫۳	17(1		عبل البرأة
۱۰۱				-	

جدول رقم (٣٣) يوضح بتوسطات اداء المجبودات الثلاث وتينة " ن " ومستوى الدلالة للفيوق يسين كل مجبودتين من المجبودات الثلاث ، ٤ ه ه ٢٠ تحو عسل المسسرأة

مستسوى الدلالة	قيمة ت	بة ب الانحرا ف	المجبو المتوسط	ـة ا الانحراد	المجموع المتوسط	المجموعــة ب	البجبوعية أ
دال هد ستوی ۱۰، ر دال هدستوی ۲۰۰۱ قیر دال	Ψ, γ	Y, EY Y, Y 1 Y, Y 1	۸۰, ۲٤	1, 71		ممتوی متوسسط ممتوی اقل من المتوسط ممثوی اقل من المتوصط	

جدول رقم (٣٤) يوضع قيمة "ف" باستخدام تحليل التباين لدرجات المجموعسات . الثلاث ١٥٤٤ تحو حربة المسسرأة

بستوى الدلالة	قيمة ف	التباينالكلى	الثباین د اخل المجموعــــات	الثباين بين البجبوسات	البقياس
دال شــــد بستوی ه مر	ł -	۲۷ره	110	י זיי, דו	حرية البرأة

جدول رقم (۱۳۵۰) يوضع متوسطات ادا المجموعات الثلاث وقيمة " ت " ويسترى الدلالة للقروق بسين كل مجموعين من المجموعات الثلاث) ۵ ه ۱۵ تحو حرية المسسسراً :

	مستسوى الدلالة	تيمة ت	بة ب الانحراف	المجمود المتوسط	ة ا الانحراد	الىجموع للمتوسط	البيوعة ب	الجبوعـة أ	
	دال هد مستوی ۲۰۰ ده ده ده ۲۰۰				۲, • ٤			مستوى اوق المتوسط	١.
	ه هه هه ۲۰۰, فیردال				Y, + E		سترى الل من العنوسط مسترى الل من العنوسك		
-					· .				I

جدول رقم (٣٦) يوضح متوسطات ادام مجموعة ٧ ٥ ٨ (السرشات) وقيمة ت ومستوى الدلالة للغوق بين المجموعين نحو المقاييس الغربية لمقياس الانجاهات الاجتماعية

مستوى الد لالـــة				رات العالم. الانحراد		البتابيـــــــــــــــــــــــــــــــــــ	
دال هدمستوی ۲۰,	۲, • ۹	1, 44	٨٢,٥٢	Y, E.1	۲٦,٦٠	اء نحو المجتمع	الاتج
غير د ال	, , , E	7, 1,7	77,07	۲, ۸۰	YEYA	لحو الدراسة	6-6
دال هدمستری ۲۰,	۲, ٤٧	1, 14	۲۲, ۹۰	1, 44	77,07	نحو الرعاية الطبية	66
غيردال	1 * 5	۲,٦	Y0, 1 E	4, 14	10,11	تحو المسال	66
غير دال	1, • 1	٣, ٢ ٤	٨٠, ٠ ٤	7,31	Y 1, Y A	نحوالجانب السياسى الاقتصادى	44
غيردال	, ۳۲	1, 11	41, 44	1, 18	۲٦, ٣٠	تحو الديسن	66
غير دال	, 1	1, 12	YY, 14	1, 11	YY, 1 €	نحوواجيات وحقوق الزوج	66
غيردال	, ۲1	1, 1	77,07	1,77	47,78	نحو رعاية الاطائسال	44
غير دال	i, ko	7,77	Y1, 1 Y	6,80	YA, 0	تحوعبل البرأة	64
دال هدمستوی ۲۰ ر	Υ, 1 ε	۲, ۲٦	(1, 11	۲, ۰۳	£ 4,0 A	تحو حرية البرأة	66

تفسير النتائج

تتحدد الدراسة الحالية وتكسيب شرعيتها بيزيد
من التفسير وتوضيح معالم الظاهرة الدريمية حتى
بيكن ان نجد التعديم المؤسومي الذي هو احسد
اعدات البيث العلمي ولقد رجعنا انتاءتفسيرنا
لهذه التنائج إلى طبيعة القاييس المستقدميــــــــ
فحص الصورة بطريقة والبحوث السابقة حتى يمكننا
لمتدم الناشئة فروض البحث الكل عاملة وبهذا المنطيع
التتدم الناشئة فروض البحث إلقاء القدوم حسلي
المتدم المناشئة فروض البحث المنافق وهسوف نتم الناد المسرس التسائخ وهسو
المنافق أفروض البحث كل فرض على هده
وذلكه بالمرتبذ الآتى:

تفدير تتافع المغرض الاول ومؤداه د ان شه اختلاطا بين فجيوعات الماملات في ججال الاعلام ناك الاعمال المختلفة نعل ترتيب القيم ،

من أخلال نتائج الدرائمة بيين لنا النها كسدت مدن عذا الفرض من أن هناك اغتلاف في ترتيب تيم المعنوب عن أن هناك اغتلاف في ترتيب تيم المعنوب المختلفة مدن أن كال مرحمة نمية المتسابة ومدن الاغتلاف الي مصفويات الامسابة بها هذه الاهتمامات هي التي تبلسورت لدين وكونت الانكار والاراء والاجساهات الني في اساس القبم ، وهذا يتسق مع ما المارت الله في اساس القبم ، وهذا يتسق مع ما المارت الله ولذا نبد أن كل مجموعة لدا المتدين بقيم خاصمة للبحوث من أن القيم تغتلف باختلاف الاهمسار بها واصفتها الاولوية وقد أهبلت القيم الأخرى الاقتصادية في تكانت الليمة الاجتماعية الجمائية والنظسرية في تعدمة القيم يليم القيم الأخرى الاقتصادية والمناسسة والمدينية والسياسية ﴿ رأَ أَنْ اللَّهِم اللّمِم اللّمِم اللّمِم اللّم الأشرى الاقتصادية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسية والمناسسة والمناسسة والمناس والدينية والسياسية ﴿ رأَ أَنْ اللّمِه والسياسية ﴿ رأَ اللّم اللّم والسياسة والمناس وال

تفسير نتائج الفرض الثاني ومؤداه « ان ثبة اختلانا بين، محموعات الماملات في مجال الاعلام ذات المسترى الاقتصادي الاجتماعي المقتلسف نحو ترتيب التيم » .

مُسْمِت تتأثير الدراسة أن الفسيرهي الثاني معافقة لدكت أن هسساله أختلانا في تربيب بهم الجهومات الثلاث المبللات بعضها مسم واحدة فيهم بعوامل بتعددة تنامات بعضها مسم بمبالات المبللات المبلات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبللات المبللات المبلات المبلات المبللات المبلات المبللات المبللات المبلات المبلات المبلات المبللات المبلات المبللات المبللات المبللات المبللات المبلات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات المبللات المبلات المبللات ا

هذا الستوى مما يترتب عليه امتصاص ممتقدات وانتهامات واراه مقتارية تؤثر شكلا وموضوعا على قيمهم التي تختلف باختلاف السسسستوى الاقتصادى الاجتماعى الذي ينتمون اليه • وهذا يتشف مع ما اشارت اليه المحود السابقة الى ان القيم في المجتمع المحرى تختلف باختلاف الستوى الانتصادى الاجتماعي * (؛)

تفسير نبّائج الفرض الثالث ومؤداه « ان ثبسة اختلافا بين العاملات في مجال التمسريش ذات التعليم المثلف نحو ترتيب القيم » * *

من خلال نتائج الدراسة بين أن هناك اختلاما يين مجموعتي المرضات نمو ترتيب القيم ويمكن تقسير هذه التناتج بانها قد ترجح الي اختيات المتقدات الثقافية والتعليمية بين المهموعات فقد أشار مصعود ابر النيل الي الابتياعية تمكس أعدائنا والمتباباتنا والنظام الابتياعية والثقافي ، تنظا فيها تتخييها لما تضعفه مصدن بنتاج القيض الصالي من التر المغرف والمسايير بالإجتماعية والتنفية ذات الصبغة التوية صلى الاجتماعية والتنفية ذات الصبغة التوية صلى تفكيرهم .

تفسير نقاقج الفرض الرابع ووؤداه « ان به له بنيا بني مرحموات العاملات في مجال الاعلام ذات الاعمار المقتلفة نمو الانجامات الاجتماعية - باستفلام نتائج الفرض الرابع للمجسوعات الثلاث غيين أن هناك بنيانا بين المجموعات رعاية الاطفال وولجات الزرج وعمل المسسواة لمجتمع والدرامة والرعاية الطبية والعمل الدين والجانب السياس الاقتصادي - والجانب السياس الاستادات المناس المجتمع والدرامة والرعاية الطبية والعمل الدين والجانب السياس الاقتصادي - والجانب السياس الاستادات المناس والجانبات المناسات المناسات

ويمكن الاشارة للوضيع هذه التتاقيم من أن سبتريات الاممار المختلفة قد ادت الني المقلاف الاراء والمتقدت والاجهامات وهذا يقسق مسج النفرض الاول حيث أن الاراء والمتقسسدات والاتجاهات عن اساس التعبد لدى الاراد مالمنافذ الاممار يستنبه اختلافا في وجهات النظر والاراء والمتقدات السائدة لكل جبل على حدة فالاعمار من المجالات التى خاضتها المراة حديثة الممل كما انها مرت بطرف مختلفة كالاختلاف عن الطروف الراجة للمراة حديثة المعبد بالمعام هذا الموامل والظروف المراوا الاراء مما ادى الني اختلاف بهضى وراظروف الاراء مما ادى الني اختلاف بهضى ورجهات النظر الراءة ما ادى الني اختلاف بهضى وحجهات النظر الراءة ما ادى الني اختلاف بهضى

تفسير نتائج ألفرض الفسابس ومسؤداه

0

قيادته فهو ينصاغ لماييرها ويمتصها مصا ادى الى ظهور هذه الصورة من النتائج ·

وق خدم تفسيرنا للنتائج نستطيع الإشارة بانه الشيرة من النجيه مصا أقد السفت معقام فيوض البحث مع تنائيه مصا أوضح المدينة المساملة للمساملة للمساملة للمساملة المساملة المساملة للمساملة المساملة ا

الراجسع

اولا الراجع العربية : ١ --- الجهاز المركزي للاحصاء ١٩٨٠

۱ سالچهار المرکزی للاهمیام ۱۹۸۰ ۲ ساییان القوی العاملة ۱۹۷۵

٣ - حامد زهران: علم النفس الإيتماعي 1944 \$ - سبية مصدة عبد المال: دينامية العلاقة پين القيم ومستوى العلوج في شوه المستوى الاجتباعي والاقتصادى في نمائج من المجتب المحرى " رسالة دكتوراه غير منشـــورة ، جامعة غيز شمس ١٩٧٧ ، هي ٣٧ ، ٢٥ ، ٨٤ .

عيد السلام عبد القفار: عام التأسر الإجتماعي
 ۱۹۸۰

٦ - محمود ابق النيل : علم النفس الإجتماعي
 ١٩٧٨ - ١٩٧٨

٧ - مصطفى سويف : علم النفس الاهتماعي

ثانيا الراجع الاجنبية :

8 — Carnop, R: Lagical Foundations of Proballity Chicago, U. of Chicago Press.,

9 — Freedman J.D., J.; «Social Psychology» Prentic-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1081.

20 — Mac Gregor J.B.: "Leadership», Harper, Row, Publishers, New York, London, (1978) pp. 108-120.

1778) pp. 106-120.
17 — Kluckhohn C.: "Culture and Behaviors, N.Y. MacMillan Co., Inc., (1962).

12 - Kurt, W. and Back et al.,: «Social Psycology» 1977 pp. 339-381.

13 — Lindzey, Aronson: The Handbook of Social Psychology, Second edition, Vol. five, 1969, addism Welley, Publishing

Company, California, London.

أن ثبة تباين بين مجموعات العاملات في مجال الاعلام ذات الستوى الاقتصادي الاجتماعي المنتف نبو الاتهاهات الاحتماعية ء *

مختلف عدد المتجامات المختلفية من المسارة وبالنظر الم تثانج الدراسة نستطيع الانسارة بأن الغرض الخابس قد تحقق الى حد كير عقسد الشارت التقالج الى أن هناك بيانيا بين المجروعات الثلاث نحو المهتمع والرعاية الطبية والمستوى المرات المهتما والرعاية الطبية والمستوى المرات وحيدة الراة وعسل

وترجع هذه الصورة من النتائج الى اختلاف الستوى الاقتصادى الاجتماعي وهذا يتسق ميع با أشارت اليه النتائج بن ان الاتجاهات تختلف باختلاف المستوى الآقتصادى الاجتمساعي ومن الواضح ان اختلاف هذا المستوى لكل مجموعة يؤدى الى اختسلاف آرائهم واتجاهاتهم حيث ان الافراد تتقير اراءهم وأعتقادهم وققا لمستوءهم الاجتماعي و الاقتصادي فكل مستوى له اهتمامات خاصة به ووجهة نظر نشأ في ظلها وتشبع بهسا مما يؤدى الى الاختلاف بين الستويات في بعض الاتجاهات فالمراة العاملة نجدها حاليا تلعب دورا عيويا للعصول على مزيد من الكسب والمقبوق هذا الدور يختلف من امراة الى اخرى تبمـــا لاختلاف مستوها الاقتصادي والذي يستتبعيه التشبع بآراء ووجهات نظر تظهر وتتبلسور في شكل اتجاهات

تفسيع فالح الفرض السيادس ومؤداه « أن ثبة فروتا بين مجموعتي المرضيات ذات المؤهل العالى والمؤهل المتوسط نحو الاتجاهيات الاجتماعية » ·

ان الانسان نتاج ثقافته وانها قادرة على



المال والبنون وحتمية التوازن الذهبى

درامة فى السكان والتنمية وتحدى الثما نيناست

ئيدة مختصرة :

(د. أحمد المهفتى

وتبين الدراسة الله بصرف النظار عن معدل ثمو السكان أو تقطة الدداية أو دالة الإنتاج المستخدم في التحليل فأنه أذا ألام المجتمع باستيانات كل عائد المعالة واعادة استثمار كل رأس الله، فأن الميتمع معرف بصحب لحمدا لمن أنها ساتها لهم النظارة عن المكان في أي مكان وزمان وأول المرأف عن هذه القاعدة الذهبية سواء معدل لمو السكان في أي مكان وزمان وأول المرأف عن هذه القاعدة الذهبية سواء على المؤلف المستخدمات الإجباء أمان المستخدم المستخدم

وتوضح الدراسة أن التصدى المقابق الذى توليهه مصر فى الثمانينيات ، يس العمل على غفض معدل تمو السسكان أو يتب الزيد من الإستغمارات الاجتبية ،ولكن في كيفية تصلاح الخلل في هيكل الاجسور والاسعار والتناعية وإعسادة القوازن بين القرد كمستهائه من تأهيد وكمنتج وصنات قرار من نامية أخرى ،

> الله المنظ ان الشرط الثاني للتهاية العظمي مدوف يتحكل مذلك نظراً الارالدالة ٥ والقيقمة سمعه قانون تفاقص الفلة.

السكان والتنمية وتحدى الثمانينيات

مقسة:

اصبح من المالوف هذه الايام أن يثار موضوع السكان كلما دار تقاش علمي أو شيه علمي حول قضابا التنبية • وهذا الاهتمام المتزابد بموضوع السكان ، لا يعود آلي كون رفاهية السسكان هي الهدف الرئسي للعملية الإنمائية التي لا تكون الا يهم ومن أجلهم ، ولكن من منطلق أن السكان أحد المتغيرات التي تعرقل جهود القنمية • وذلك يعد ان تقلص مفهوم التنمية ليقتصى على هدف زيادة متوسط دخل الفرد ، وبالثالي تصمولت العملية الانمائية الى مجرد رقم مصاسبي يتكون من يسط ومقام * وزيادة معيل نمو البسط ، اي الدخل ، تعنى بالضرورة زيادة معدلات لاستثمار مما يترتب عليه زيادة التضبعية بالإستهلاك او العمل على بِنْبِ ٱلْزِيدِ مِنِ الاستثماراتِ الإمِنْبِيَةِ التِي تَتَطَلُّبُ مناخ وضمانات من نوع خاص ٠ واذا كأنت هذه العملية تبدو صعية وشاقة اقان العمل علىخفش معدل نمو المقام ، أي السكان ، تبدو اكثر جاتبية ولن يترتب عليها أي مسأس بالبسط ، في ألمدي القصير ، بميث ان القوى العاملة لسلوات عديدة قادمة ولدت بالقعل • وهذه الفكرة السيسيطة والسائجة في نفس الوقت ليست جديدة تماماً ، فَقَد اكتشف عرب الجاهلية مَّا هوافَصْلِمتها • فَقَد تمكنوا من تضفيض معدل نمو السكان وفي نفس الوقت المحافظة على معدل ثمو القسيسوي العاملة بالاضافة الى ضمان استمرار انخفاض تسسية الخصوية في المجتمسع وذلك بقتلهم الاناث دون الذكور * ومن يدرى ، ريما تعود المتمعـــات المديثة الى عملية وأد ألبنات في اخراج مسديد يعد نجاح تجارب اطفال الانابيب وامكانية التحكم في توع المنين •

ولم تكن عملية وأد ألبنات في المجاهلية مجرد فكرة نظرية لها مؤيدوها وممارشوها، واكتفها كانت حقيولة لبرلاها مرايمارسها الجميع عتى عمل ابن الخطاب ولكن على الرغم من وهسور ليس اقطط من منطلق اخلاتي ، كما يعتقد ليس قطط من منطلق اخلاتي ، كما يعتقد البعض ، ولكن من منطلق اقتصدات المخصد ولم القمية المقررة من التصديد من قتل الانات ومي القضية المغارة في ذلك الوقد ولكن تعداها الى القصديد من تقل الالالا عجوما ،

تكور وإناث • بمنيت الفقر أو خوفا من الفقرفي قرله تعالى: - و لاتقتلوا أو لادكم من أملاق تجن نرز قهم واللكم ((وفي قوله)) لاتقتلوا أولادكم خشية الملاق نصن الرزقكم والاهم » • والعارف بالنسق القرآني بدرك أن ألله سبحانة وتعالى عندما عقول اثا ، فهو يمنى الذات الالهية ولكن عندما بقول و نجن ۽ فهو بعني القوي الالهية التي أوجدهـــا الله في كونه لخدمة منهجة • ولقد أدرك علمساء الطبيعة منذ زمن بعيد أن هذه القرة الخارقةالتي تحفظ للكون اتزانه واستقراره هي قــــــوة الجاذبية • وبهذا الكشف العظيم تمكن علمهاء الطبيعة والفلك من المتعرف على آيسات الله في الاقاق ، « قلا الشمسينيقي لها أرتدرك القمرولا الليل سايق النهار ، وحل هي فلك يسيمسون » • وعلينا نمن الاقتصاديين ان نبعث عن القصوى النى تحفظ للنظام الاقتصادى والاجتماعي اتزانه واستقراره بهدف التمرف على المتغيرات الحقيقية التى تعوق عملية التنمية وطبيعة عملها حتى يمكننا أيجاد الحلول المناسبة لها ، وذلك حتى لانقتسل أولانذا سفها بفير علم ٠ ولن يرهقنا البحبييث طويلا ، فليس لدينا من القوانين الاقتصادية ميا يرقى لستوى القوانين الطبيعية سوى قسسانون تناقص الغلة فى الانتاج وقانون تناقص المنفعسة الحدية في الاستهلاك • وفي الواقع ، هذا هو كل ما نحتاج اليه • فالانسمان أما منتج وأما مستهلك وأما صانع قرار ، وإن نستخدم في هذه الدراسة صوى هذين الفرضين ، تناقص الفلة وتناقص المنفعة الحدية • واما القصود بالمال في هــده الدراسة ، فهو كل مايلزم العملية الانتاجية بخلاف عنصر العمل ، فهو يتسل بالاضسافة الى المفهوم التقليدي لرأس المال • المناخ والماء والتربسيسة وما عليها وما تحتها وكل فنون العرفة المتلفة •

الاعصاء والمنطق والناريخ :

من الملاحظ احصائيا وجود ارتباط أن ترافسيق عكسي بين معدل نمو السكان ممتوسط استرافيا المقود بمعنى أن المجتمع الذي يكون فيه مقوسط استهائك الفرد مرتقع يكون معدل نمو السكان فيه كييرة من الأهمية القطائة العربي تتعلق بخطاء الاعتقاد بأن وجود أرتباط احصائي أن ترافسيق ورياضي يفين بالضريرة وجود علاقة سببية أ فعادًا يمكننا المتناجه مزوجود علاقة سببية أ مل يمكننا القول بأنه اذا النفخض معدل نصحو السكان سوق يرتقع مؤسما لمتهائك القرد ؟ أم السكان سوق يرتقع مؤسما المتهائك القرد ؟ أم

معدل نعو السكان ؟ في الواقع انه لا يمكننا القول بهذا أو ذاك من التحليل الإحصائي وحدو ، فقيد يكون المتسبب في وجود مثل هذا التوافق متغير آخر أو مجموعة من المتغيرات الاخرى تفاعلت مع بعضها لاحداث مثل هذه اامتثقة • فاذا لاحظنا مثلا أرتفاع نسية المسابين بالكوليرا في الوحدة الملاجية أو القرية التي يكون فيها عدد اكبر من الأطباء ، فلا يجب أن نوصى بشرورة التخلص من الاطباء حتى ينخفض عدد المصابين كما فعـــل هاكم ولاية سكسونيا السوفيتية الذي وقم في مثل هذا الخطأ واصعدر أمرا بقتل الاطباء اعتقادا منه بأن هذا كفيل بالقضاء على وباء الكولير االذي أجتاح الولاية في مطلم القرن التاسم عشر • وأما النقطة الثانية فتتعلق بعدى امكانية عمسل اسقاطات مستقبلية منالتحليل الاهصائي للبيانات القطعية Cross Section مون اقتراض مجتمع سوف يمرحتما بنفس المراحل الفكييية والتنموية والمعتقدات الدينية التي مرت بهسسسا المجتمعات الأخرى • وماذا يمكن أن تعنيه مشمل هذه الاسقاطات اذا كنا نعلم يقينا أن الاشـــياء الاخرى ان تبقى على ما هي عليه وانه ليسمحت هناك حتمية تاريخية من اعتناق المجتمع الممرى في مراحل نموه للمذاهب الفكرية والمتقسدات الدينية والفلسفية التي مرت بها المجتمع السات

وعلى مدى تاريخ مصر العريق ، ام يصدث إن رتب على انخفاض معدل نمن السحدان زيادة في استهلاك القرد ، بل كان المكس تماما هو الذي مدت * قلق صاعب كل انفقاض سجله التاريخ في معدل نمن السكان في مصر ، تدهورا خطيرا في اعمالة الاقتصادية للبلاد * وعلى الرغم من المنالخ الإجتمادية للبلاد * وعلى الرغم من على مر العصور الا أنه يمكننا استقراء التاريخ عملى مر العصور الا أنه يمكننا استقراء التاريخ لعمل بعض التقديرات الأولية لاختبار محسسة الملالة بين متوسط استهلاك القرد ومعدل نصو

بواسطته تمويل المناعات المديثة بما في ذلك مناعة للمدينة بما في ذلك مناعة والترسائة المبدرية ومعاهــــ البحور وتجهيز جيش مصرى باسلمة مصرية لمجارب به الاميراطورية المثنانية في عقر دارها المثنانية في عقر دارها المثنانية وصلت حتى البرازيل في محارلة جنب ويقول المثناء الى قوته واستقلاله بحكم مصر ويقول الاميان المثنانية المراحري Bas Captal المهر بأن محمد على فو المسلم الموحيد في المصر الحديث الدين استطاع أن يحول المعامة الى رأس حقيقية .

ويجمع المؤرخون بأن عدد سكان مصر كان قد انخفش منحوالي ١٥ مليونسمة في بداية المكم العثماني الى أن وصيل الى ٥ر٣ مليون نصبحــة اثناء المملة الفرنسية (٢) • ويعثل الفرخون انخفاض السكان في مصر خلال ثلك الفترة لسوء الاحسوال الاقتصادية ونقص الغذاء وانتشار الماعسسات والامراض وعدم اهتمام الحكام بالاحوال الميشية لملاقراد • ولأبد وان يكون عدد سكان مصر كان قد بدأ في الانخفاض قبل ذلك بفترة طويلة • فمن المعروف أن بن خلدون قد قام بزيسبارة مصر في القرن الرابع عشر ومكث بها بقية حياته وادخل العديد من التعديلات على المقدمة المروف المسلمة باسمه اثناء اقامته بمصر ، كما قام بتسدوين ملاحظاته عن عضارة مصر والفن المماري بهسا وكذلك حياة المترف والفساد والانحطاط السياسي الذي كانت تعيشه مصر ٠ ويمكننا النظــــر الى مقدمة اين خلدون على انها معاولة لبناء نظرية اجتماعية في العمران على اساس خصـــائص السكان ونزعاتهم وتاثرهم بالبيئة وتأثيرهم فيها وقد شرح بالمتفصيل العلاقة بين المتغيرات الدورية في السكان والمتغيرات الاقتصادية والسياسيسمة والاجتماعية في المجتمع ، وقد وضع ابن خلدون نظريته من منطلق ان المجتمعات تعر بعراجل من المتطور الاجتماعي والسياسي والاقتصصصادي تؤشر فيها وتتأثر بها معدلات الوقيات والمواليد • وقدم تحليلا رائما يبين فيه ان الكثرة السكانيسية يترتب عليها زيادة في وسائل العيش والرفاهيسة وتعتبر باعثا لمتوسط دخل فردى مرتفع وذلك لانها تسمع بتقسيم اكبر للعمل وتنوع اكبر للمهمين واستفلال اكفأ للموارد وشعور افضل للامسين والامان السياسي والعسكرى ، وذلك على عكس المفقة السكانية • وأما السبب في نقص الفذاء والانكماش الاقتصادي فيرجعه ابن خلدون للترف والفساد والانحطاط السياسي ، ولابد وانه قسد تاثر یما شاهده فی مصر ۰



O

ولا يعرف احد على وجه التحديد كم كان عسدد سكان مصر عندما زارها ابن خلدون ولكن الدلائل المتوفرة كلها يتشير إلى أن عدد سكان مصر لايسد وان يكون قد وصل الى اعلا مستوى له في اثناء حكم الدولة القاطمية · فمن خلال تحليل البيانات الخاصة بالخراج الحزئة التي جمعها عمري بن العاص من مصر وعلى ضوء معدلات الجزية العلنة والتي اجمعت علمها كتب السيرة ، نحد ان عدد سكان مصر في بداية ألفتح الاسالامي لم يكن يقل وأي حال من الأحوال عن عشرين ملبونا • ويعملية حسابية بسيطة ، لابد وان يكون عدد سكان مصر قد جاون القمسة والثلاثين ملبونا اثنساء حكم الدولة الفاطمية ، حيث لم يسجل التاريخ حدوث فتن دينية أو نقص في الغذاء أو انتفاض حاد في مناسب النيل (٢) ١ وعلى الرغم من هذه الكثيرة السكانية ، فقد استعادت نهضتها الصناعية وذلك لتشجيع الخلفاء للصناعة واشهار سياسسة التسامح الدينس التي شجعت الاقباط وغيرهم على الانتاج ، فاردُمرت صناعة النسوجات الكتانيـــة وامتازت بالدقة والجمال والنوق ، وكذلك انتعشت صناعة السفن والمبانى واقيم في القاهرة العديد من الساجد والقصور التي ما زالت قائمية حتى يومنا هذا وتقدمت مناعات عديدة منها الزجاج والخزف والورق (٤) • ولكن عدد سكان مصر بدأ في الانطفاش بعد ذلك بسبب عدم عناية الحكاء والحالة الميشية للافراد وإثناعهم للسناسيات الاقتصادية التي تحلق مصالحهم الخاصيبة ، واستنادا الى ابن خلدون ، يسبب الترف والبذخ والقساد والانحطاط السياسي

رجاء في الكتاب المقدس في أسفار المهسسد المقديم ، بأن جيش فرعرن الذي غرج لملاحقة بني

ومنذ السترات السبع العجاف وحتى عهسمد قريب نسبيا كانت شعوب المالم تتغنى بالانشودة المتى تقول: أذا جاع العسالم اطعمته مصر وإذا جاعت مصر لن يطمها احد • وهذه الانشودة

التى منجلها ابو المتاريخ هيرودوت تعنى أن انتاج مصر كان من الوقرة بحيث يكفى كل مستسكان المالم ، وأن منكان مصر كانوا من الكثرة بحيث لانكفيهم كل انتاج المالم :

رحلي ذكل ترى من دلائل التاريسية أن الكثرة رحلي ذكل قرى من دلائل التاريسية أن الكثرة للحوال الاقتصادية و يوكننا القول دون مخافا للحقيقة بأن الكثرة السكانية قد توافقت مسح . ولا الأمراسية في . زيادة وسائل الميش والرقاهية ومتوسط استهلاك ودي مرتقح ، وكان التارسية سبيلة بين مترسط استهلاك القود ومعلى نحسو السكان - وحتى يحكننا القول ومعلى نحسو بشكل ما ، علينا بالرجوع الى المنعق وباختصابية شديد نصل عما الماجة الى نظرية قادرغامي من خلل اقتصادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من خلل اقتصادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من خلل القضادي واجتماعي لنتبين ما اذا كان من اخلال .

السكان والتثمية والقاعدة الذهبية :

تشترك العمالة وراس المال ، بالمفهوم الواسع ، في انتاج السلم والخدمات · وتقضى اعتبــــارات الكفاءة او الرشادة في الانتاج بأن يحصل كسل من عنصرى الانتاج على أجر او عابد يسساوي انتجابته الحدية (٦) • وبصرف المنظر عما اذا كانت الانتاجية الحدية مقياسا للأجر أو محدد له، كما تقضى اعتبارات الكفاءة ، قان هذا يقتضي ، تبعا لنظرية أويلر ، ثبات عائد الانتاج بالنسبة الى المجم (٧) ، بممنى أنه أذا زادت الممسالة ورأس المأل في المجتمع بنفس النسبة ، فانالانتاج يزداد بنفس النسبة أيضًا • وعلى ذلك يكسسونُ متوسط انتاج العامل دالة في ، او يعتمد على ، نسبة رأس المال الى الممالة في المجتمع فاذا كان تصيب العامل من رأس المال المتاح لدي الجثمع مرتفع يكون متوسط أنتاج القسدسرد مرتفع ولكن زيادة نصبيب المامل من رأس المال بعثى بالمضرورة أن ينمو رأس المال بمعدل أكبر من معدل نعو العمالة ، وعلى ذلك يواجه المجتمع مشكلة توزيم الناتج القومى بين الاستهلاك والاستثمار (التراكم الراسمالي) ، هيث يؤدي اتفاذ مثل

هذا القرار التي تحديد مستوى الاستهلاك الكلى والقودى ومن ثم تحديد معدل نمو الدخل القومي التي تحديد مستوى الاستهلاك الكلى والفردى ومن ثم تحديد معدل نمو الدخل القومي والفسردي

وقد يرى البعض أن قضية تمديد معدل الاستثمار من للسمولة بحدث بكفي أن تقوم السلطة السياسية بالتعاون مع اللجنة الركزية للتخطيط بتحصديد معيل النمو المستهدف وبذلك يتمدد معدل الاستثمار آليا بمعرفة ما يسمى بمعامل الاستثمار (٨) -ولكن الامر ليس بهذه السهولة ، لأن تصبيعيد الاستثمار يعنى تمديد الاستهلاك وبالمتالي فهسعو يعنى التضمية بالاستيلاك المعاضر من اجمسال الاستهلاك في السنقبل مما يعكس تفضولا زمنيسا معينا ٠ ويكاد بجمع الكتاب الذي كتبوا في هــذا الموضوع ، بأن معدل الاستثمار الاعتبيل وقتضى تمقيق للساواة بين معسسدل التفضيل الزمني الاسميمة الله في المستماض مقارتها السلم الحاضرة الى سلم مستقبلة في مجسسال الانتاج ، أي الانتاجية الحدية لرأس المال (٩)٠ وعلى ذلك يتوقف قرار الاستثمار على البعد الزمني الذي ينظر أليه المجتدم أو المخطط وعلى معدل التفضيل الزمنى للافرد أو الجهاز الركسيري للتخطيط ويرى الفياسوف الرياضي فراناتر امزي ان عملية خصم الاستهالك في المستقبل ، أي تقدير القيمة المالية للاستهائك في المستقبل ومقارنتها بمستوى الاستهلاك في الحاشر ، انما هو ندوع من الساوك الذي لا يمكن الدفاع عنه اخلاقيسها ، ميث ينشأ هذا السطولاعن ضعفالقدرة الانسانية على التصور والتخيل (١٠) ٠ ولكن ، وبصرف النظر عن الاعتبارات الاخلاقية والاقتصادية افان أى مجتمع لا يكون امامه ألا ثلاثة بدائل بالنسبة القرار الاستثمار وعليه أن يختار من بينهما الماما ان يكون هجم الاستثمار مساويا اعادة استثمار لكل عائد راس مال أو أقل من ذلك أو أكسر وسوف نبدأ بدراسة البديل الاول ، أي اعادة استثمار كل عائد رأسي المال

له هدّد الحالة ، ويصرف النظر عن نقط....ة البداية ومعدل نمو القوى العاملة ، أو السكان ، فان سيب العاملة ، أو السكان ، فان نصيب العامل من رأس المال إلى وضع توازني لا يمكن المجتمع أن يتخطاه ، ذلك الأن أن أصيب العامل من رأس المال المنتخفض ، فتبا فانين تغافى الثلثة يكون عائد حجواالاستانات مساويا الكل مقد رأس المال مرتقع ، وحيث أن عدد التراكم الرأسمائي يكون مرتفعا معالي يترتب عليه زيادة تصبب العامل من رأس المال وتبسالتان عنافي المال من رأس المال وتبسالتان يتنفض المعاد إلى المنافقة الواحدة عن رأس المال ينتفض معا يعنى انتفاهن معدل لمو رأس المال وتبسال رئم نمال يرستم التفاهن معدل لمو رأس المال يتخفض معا يعنى انتفاهن معدل لمو رأس المال وتبسالتان معدل لمو رأس المال إلى ويتسالون معم معدل نعو رأس المال إلى ويتسالون معم معدل نعو رأس المال إلى تيتساوي مع معدل نعو السيسكان المال المساوية والسيسكان المساوية والمساوية والسيسكان المساوية والسيسكان المساوية والسيسكان المساوية والمسيسكان المساوية والمسيسكان المساوية والمساوية والمسيسكان المساوية والمسيسكان المال والمسيسكان المسيسكان المال إلى المساوية والمسيسكان المسيسكان المسيسكان المسيسكان المسيسكان المال والمسيسكان المسيسكان المسيسكان المال والمسيسكان المسيسكان المساوية والمسيسكان المسيسكان المسيسكان المال المساوية والمسيسكان المسيسكان المال المساوية والمساوية والمسيسكان المال المساوية والمساوية والمساو

وعندما يتساوى معدل نمو رأس المال مع معسدل نمو الممالة يكون نصيب المعامل من رأس المال ثايتا لا يتغير • وذلك لأن ثبات نصيب العامل من رأس المال يعنى ثبات عائد الوحدة الواحدة مين رأس المال ، الامر الذي يعنى نمو رأس المال بنفس معدل نمن العمالة • ونفس الشيء اذا كاننصيب العامل من رأس المال اكبر من وضع التوازن • لانه في هذه الحالة بكون عائد الرحدة الواحدة من رأس للمال منخفض ، ولما كان الاسميسيتثمار يساوي عائد رأس المال ، فإن رأس المال ستبوف ينمو بمعدل اقل من ممدل نمو السكان وبالتالي ينخفض نصيب العامل من رأس المال • ومسلم انخفاض نصيب العامل من رأس المال ، برتقـــع عائد الوحدة الواحدة من رأس المال ، ألامر الذي يعنى زيادة معدل نمو رأس المال الى أن بتساوي مع معدل نمو العمالة • أي أن نصيب العامل مسن رأس المال لابد وأن يصل الى وضع توازني مستقر بصرف النظر عن نقطة البداية او معدل نمسو السكان • وعنه نقطة الاتزان هذه بتساوي معيل نعو رأس المال مع معدل نمو السكان • ولما كـان الاستثمار يتساوى مع كل عائد رأس المال ، فان عائد الوحدة الواحدة من راس المال ، اي الانتاجية الحدية لراس المال لابد وان تتساوى مع معسدل نمو السكان • ويترتب على تساوى الانتاجيية الحدية لرأس نثال ومعدل نمو السكان ان يكبون استهلالك الفرد اكبر ما يمكن • وذلك لان زسادة نصيب الفرد من راس المال بمقدار وحدة واحدة يعنى زيادة معدل الاستثمار بالنسبة للفرد بمقدان معدل نمو السكان ، ولكن الزيادة في انتاج القرد المترتبة على هذه الزيادة سوف تكون أقل مسمن معدل تمو السكان ، وذلك تبعا لقسمانون تناقص الغلة ، الامر الذي يعنى أن أستهلاك القرد سعوف يكون اقل مما يكون عليه عند وشمم الاتزان • ولهذا يمرف هذا التوازن بالمتوازن الذهبى حيث يكون عنده أستهلاك المارد اكبر ما يمكن •

C

عليه عند الاتزان الذهبى • وهذا يعنى ان زيادة تصبب العامل من رأس المال بمقدار وجدة ولحدة سوف يترتب عليها زيادة في انتاج العــــامل مساوية لضعف الزبادة الطلوبة أي معييدل الاستثمار بالنسبة للعامل الواحد ء الامر الذي بمنى لمكانية زيادة استهلاك القرد مما هو عليه • اى أن الاتزان في هذه المالة يكون عنده استهلاك الفرد أقل منه في حالة الاتزان الذهبيون الحالة ألتى يكون فيها الاستثمار اكبر من كل عائد رأس المال ، فانه عند نقطة الاتزان يكون نصيب العامل من رأس المال اكبر مما يكون عليه عنسيد الاتزان الذهبي ، ولكن الانتاجية المديه لرأس المال تكون اقل من معدل نمو السكان • فاذا كـان المجتمع يقوم باستثمار ضعف عائد رأس المال ، فأن الأنتاجية المديه لراس المال عنه نقطة الاتزان تكون مساوية لنصف معدل نمو السكان • وهذا يعنى أن أنخفاض نصبيب العامل من رأس المال بهقدار وحدة واحدة ستوف يترتب عليهـــ انخفاض في انتاج المامل مساق لنصبف الانخفاض المطلوب في معدل الاستثمار بالنسبة للعامل ، الأمر الذى يعنى امكانية زيادة استهلاك الفرد عما هو عليه ١٠ اي ان هذا الاتزان ايضا بكون عنييده استهلاك الفرد اقل منه عند التوازن الذهبي • ومن هذا نري أن البديل الامثل لاي مجتمع بالنسبة لقرار الاستثمار هو أن يكون الاستثمار مساويا لكل عائد رأس المال وان يكون الاستهلاك مساويا لكل عائد العمالة ، حيث يترتب على هذه القاعدة أن يكون اسمستهلاك القمسرد اكبر مسيسا يمكن مهما كان معدل تعسيسي السكان ويصرف النظر من نقطة البداية أو دالة الانتساج الستخدمة في التمليل او مستوى التكنولوجيا السائد ، وتعتمد صحة هذه النتيجة فقط عسلي قانون تناقص الفلة وتعرف هذه القاعدة بالقاعدة الذهبية • وهذه القاعدة في الراقع تحقق الشرط الخاص بمعدل الاستثمار الامثل ، والذي سبق الاشارة اليه ، ليس فقط بالمفهـــوم الاستاتيكي الثابت Ceteris Paribus اي مع فسرض ثبات كل شيء آخر على ما هو عليه ، ولكن ايضا بالمفهوم الديناميكي المتحرك Mutatis Mutandis اى مع السماح لكل شيء يجب ان يتغير بأن يتغير ٠ وذلك لانه مع زيادة استهلاك الفرد تنخفض المتفعة الحديه للاستهلاك ، الامر الذي يعنى انفف اض معدل التفضيل الزمنى • ومع زيادة استهـــالك المفرد يتزايد نصبيب العامل من راس المال ، الامر

'الذي يمنى انخفاض الانتاجية المدية لراس المال·

ان شرط تسارى معدن التقصيدا الزبني الزبني و الانتاجية الحديث لراس المال سوف يتعقق قبل القالم المال سوف يتعقق قبل القدام المحالم الاحال الذي يسبح الجالم المحالم المحال

وليست هذه هي كل القصة ، فالقاعدة الذهبيسة ايضا تحمل غيرا سارا لانصار تحديد النسل الانه

مع زيادة تصيب الفرد من رأس المال وصبيولا للعصر الذهيى سوف يرتفع أجر العامل وينخفض هائد رأس المال وذلك تبعا لقانون تناقص الفلة · ولما كانت الاجور سوف يتم توجيهها بالكامسل للاستهلاك ، فانه تبعا لقانون انجل سوف يسرداد الطلب على البطع والخدمات ذات المرونة الدخلية المرتفعة • ولكن هذه الانماط من السمسملع والخدمات الترفيهة في حاجة الي وقت للاستمتاع بها ٠ ولما كنان الوقت محدوداباريعةوعشرينساعة فقط في اي زمان ومكان ، فإن الاسرة تواجسية مشكلة توزيم الوقت المتبقى لديها بعد أسستيعاد الوقت اللازمللراحة والنوم، بين العمل والاستمتاع بالاستتهلاك المترفى او تربية الاطفال والاستمتاع بهم أ ولكن زيادة الاجر تعنى انخفاض تكلف الحماول على الوحدة الواحدة من الاسستهلاك مما يعنى بالمضرورة ، تبعا لقانون الطلب المتركب على قانون تناقص المنفعة الحديه ، أن يزدادالوقت الخصص للعمل والاستمتاع بالاستهلاك وانخفاض الوقت المخصص لتربية الاطفال والاستمتاع بهم • ولما كانت رغية الاسرة في المصمول على الاطفال تكون في الاساس من اجل تربيتهم. و الاستمتاع بهم ، غلابد وان تنخفض رغبة الاسرة في المصول على الاطفال ويذلك ينخفض معدل نمو السكان ونظرا لأن الأتزان الذهبي يعقق اقصى استهلاك للفرد ، فأن معدل نمو الممكان وبالتالي الانتاجية المدية لرأس المال سوف يكونان اقل ما يمكن ، الامــر الذي يمنى أن أستهلاك الفرد عند الاتزان الذهبي یکون اقصی ما یمکن فی ای زمان ومکان ۰

وقد يعتقد المبعض بأن القاعدة الذهبية والتى تقضى باعادة استثمار كل عائد رأس المالواستهلاك كل عائد المعالة ، يمكن اتباعها بسهولة بالنسبة للمجتمعات التى تأخذ ينظام الملكية العامة ولكن

يصعب تحقيقها في الجتمعات التي تأخذ ينظام اللكية الشامعة - فكسل اللكية الشامعة - فكسل المتوجعة ما تقيد أن يكون الانحسار المتوجعة القديمة هو أن يكون الانحسار (من الأجور وعوائد المتلك) مساويا لكل عوائد التملك - فاذا كان أصحاب رأس المال لا يعيدون التملك - متاشعار كل عامة مبالكامل ، فينكن سد هسدة التمام الكل القدرت المتوجعة بواسطة انخار جزء من الاجهور مسسنة خلال المقتولة التي يعكن للحكوم—— خلال القدرت المختلفة التي يعكن للحكوم—— الدامة التاماء -

والقاعدة الذهبية هذه , بصبحيلة ومنطقيسة وأخلاتها إيضا - فكل جيل يعمل بمساعدة راس وأخلاتها إيضا - فكل جيل العمل بمساعدة راس النال للذى تركه له البيل المسابق في والحيا رأس النال وكل ما تولد عنه غيركه لاينائه ، أى الجيل المال القائم من بعده و والقلاح المصرى الذي يا خسلة بها لا يحق له أن يذبها و أداة ولمدت يقيمة له أن يشرب البنها والقسام ولدها وتبقى أيمونه أنه أن يشرب البنها والقسام ولدها وتبقى يسامينا على الألاللذي بسامينا على الألاللذي ومنها بلني عملة المال الذي يسامينا على الانتاج وكل نصيبه المسائل ملك ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدار ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال وهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال ومهما بلغ مقدار ما ويثناء عن ابائنا ومقسدال وهم واخر وهم الخر وهم واخر وهم الخر وهم واخر وهم الخروه خير الوارثين »

القروش والاستثمارات الاجتبية :

ولما كانت القاعدة الذهبية تقضى بأن يعسساد استثمار كل عائد راس المال حتى يصل استهلاك المفرد الى ذلك المستوى الذي يسمعيه دامزي بالمنهم فأن الانحراف عن هذه القاعدة يعنى عدم مقدرة المجتمع على تحقيق تطلعات افراده نحو مزيد من الاستهلاك • وإذا كان المجتمع لا يستطيع اعسادة استثمار كل عائد رأس المال يسسمسيب الضغط الاستهلاكي المتزايد لافراده ، فقد يبدو وللوهلة الاولى انه يمكن للمجتمع اتباع القاعدة الذهبية وذلك بواسطة القروش الخارجية أو جــــنب الاستثمارات الاجنبية وفى نفس الوقت عصمدم التضمية بالاستهلاك المرتفع - ولما كانت هسده الاستثمارات والقروض الاجنبية سوف تعمل على زيادة الانتاج ، فإن المجتمع صوف يتمكن من زيادة الاستهلاك وفي نفس الوقت لن يكون هناك تخوف من فوائد هذه القروض او من اعادة تصدير عائد الاستثمارات الاجنبية • ولكن للاسف ليســت الامور بهذه البساطة ، حيث توجد ثلاثة مآخسة على هذه الاستثمارات سواء أكانت في شسكل قروض استثمارية او استثمارات مباشرة •

وإما اللاغذ الاول فهو ما يعرف بالاثر التضخمي لهذه الاستثمارات • وذلك لان زيادة الاستثمارات سوف يترتب عليها زيادة في الدخل قبل أن يترتب عليها زيادة في الانتاج * ويتوقف حجم الزيادة في الدخل المترتب على الاستثمارات الاجنبية على مهم المضاعف الاستثماري · ولكين ويصرف النظر عن حجم المضاعف ۽ قان الزيادة في الدخل سوف تكون اكبر من الزيادة في الاستثمار ، حيث انه من المعروف أن المضاعف يكون دائما أكبر من الواحد الصميح • وعلى ذلك وبالرغم مسن أن الزيادة في الاستثمار سوف يتم تعويلها مـــن الخارج ، إلا إن الزيادة في الموارد المقيقيـــة للمجتمع سوف تكون اقل من الزيادة في الدخال الامر الذي يترتب عليه زيادة في الاسمار • وهذا الاثر التضخيب معروف للجميع ولكنه ليسسبيا كافيا للاعتراض على الاستثمارات الاجنبية •

راما الأخذ الثاني فهو ما يعسره بالتراخي البطني، حيث أن زيادة المال سوف يترتب عليه البطني الاختياء الحدية أراس المال وذلك فيما لقائدن الثانيس الخالفي، ولما كان عائد راص المال الموخف و بالثاني فسوف يذخفض الوطني هو المعين الرائل عمد الاستثمار وبالثاني معدال المستثمان عمدال المستثمان وبالثاني معدال المستثمان عمدال المستثمان المؤون عمدال الاستثمان الإختياء عيث المنافق معدال الاستثمان الإجنيية ميثون أن العمار الاستثمان المتثمان المتثمان المتثمان المتثمان عمد كن المعداد المتثمان على جالفا على جوابطة على المنتفان عن المسلم المنتفان على المنتفان على المنتفان على المنتفان على المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلم المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلم المنتفان على جوابطة المنتفان عن المسلمة منتفان المنافقة على المسلمة المنتفان على المسلمة المنتفان عن المسلمة المنتفان على المسلمة على المسلمة المنتفان على المسلمة على المنتفان على المسلمة على المنتفان على المسلمة على المسلمة

راماً ألاقد الثالث وهواهم هذه المآخذ وأخطرها غيكمن في حقيقية انه لا يمكن الاستدرار في جـذب المزيد من الاستثمارات الاجنبية إلى الإبو " الابو" الابو" الابو" الابو" الماسية وان يبيدا عائد هذه الاستثمارات الاجنبية مسن الخدرج (1) يباتم تصديره للخارج) ، ومسسح فلابد وان باتن الهوت الذي كون فيه رأس المال الاجنبية المخارج أكبر من رأس المال المجيد المناخل المن المناح المراحد من رأس المال المجيد المناخل المن الله يمناكل ميزان المنويات وتدهور معمر المملة للي يمناكل ميزان المنويات وتدهور معمر المملة المنازية المناخل المناخلة من المالد الكلي لرأس المنافلة في ميكن اعادة استثماره الكلي لرأس المنتمان تصف عائد رأس ماله ولكنه ايضا بتمكن إشكل ما ويصفة مستمرة من تعريض هذا انتقى



من اجتذاب استثمارات اجنبية او قـــروض خارجية بما يعادل النصف الأخر ٠ فقد سيدو للوهلة الاولى ان المجتمع يتبع القاعدة الذهبية وانه بهذه السياسة سوف يصل الى التسببوازن الذهبي حيث بحقق اقصى استهلاك ممكن للفرد ولكن هذا لن يحدث لاته عند الاتزان سوف يكون عائد رأس المال الوطني ممداويا فقط لنصبيف عائد راس-إلمال في المجتمع • ولما كان المجتميم يعيد فقط أستثمار نصف عائد رأس المال المملوك له • قمعني هذا أن يكون الاستثماسار الوطني مساويا فقط لريم عائد راس ألمال الكلى ويكسون التمويل الأجنبي أيضا بمقدار الربع ، مما يعني أن الاستثمار الكلي في المجتمع يكون مساويا لنصف كل عائد رأس المال وهو بالضبط ما كان يمكن للمجتمع الرصول اليه بدون الاسمستثمار الاجنبى • أي أنه لم يترتب على الاستثمار الاجنبي أية زيادة في استهلاك القرد ولكن مم الفسارق بالنسبة ليزان الدفوعات حبث بتم تصدير نصف عائد نأس المال الاجتبى • هذا بالاضافة الى ان الاستثمارات الاجنبية تكون قد وصلت الى الدد الذى يجعل افراد المجتمع يشعرون بانهم يفقدون استقلالهم أو أنهم أند فقدوه فعلا (١٢) * وتكون الطامة الكبرى عندما لايتمكن المجتمعمن الاستمراء في جذب جزء من عائد رأس المال الأجنبي لاعادة استثماره وذلك بسبب التدهور المستمر في ميزان المدفوعات وانخفاض قيمة العملة الوطنية وما غد الحالة لن يكون الجتمم قادرا الاعلى استثمار ربع عائد رأس المال فقط او ربما اقل من ذلك اذا ما حاول المستثمرون الاجانب من تصفية بدغر استثماراتهم ، مما يعنى بالضرورة انخفسساني استهلاك القرد عما كان عليه قبل البدء في سياسة الاستثمارات الاجنبية •

اشراكم الرأسمالي ۷٫۷٪ خلال نفس الفترة وفي خلال الفقرة ما بين عام ۱۹۷۶ وحتى عام ۱۹۵۰ كان معدل نمو رأس المال ٤را٪ فقط ، في حين كان من المكن ان يكون ٤٪ فيما لو اعبد استشمار

经验的的基本工工的特别的企业,现代国际的部分。

عائد رأس المال الارشي (لا) و

الذا ما قما به مباية حداية و

القرائص أذا مقاب بعادة حداية و

القرائص أن نصبيب العمالة من الانقاع كان خسال

القلا القرف هو التي الأراضي السيخة اسائدة في

القلا القرف هو التي الإراض المحسنة المسائدة في

القطية لنص السكال خلال الله القرائم المحسنة

المحلية لنص السكال خلال الله القرائم المحسنة

المحلية المحلية من القرن الماسة من من المحسنة

المحلية المحلية المحلية المحائلة المحلية ا

الأجهد والانتاجية وهدء الإمكادية :

ونا كانت القاعدة الذهبية تقضى بان يكسسسون الاستبلاك مساويا لكل عائد الممالة من الانتساج وان يكون الاستثمار مساويا لكل عائد رأس المالي فيجب ملينا التعرف مان حقيقة حجم الناتج الكلي فيجب ملينا التعرف على والاستثمالات والاستثمال ، من خالان التعرف على مداراتبكية الانتصاد القسيس للان التعرف على مداراتبكية الانتصاد القسيس رائيات الاستجابة فيه بهدف القوميل الى تعليل المشكلات القي تعانى منها واسباب حدر فيسسا

على الرغم من أن مؤشرات الأداء الاقتصادي التقليدية (النمو ، الاستثمار ، العمالة ،العلاقات الدواية) كلها تشير الى تقدم ملموس في مستوى أداء الاقتصاد المسرى في آوالفر السبعينيات ،الا أنه توجه بعض المفارقات والاختلالات الجوهرية (١٤) • ققد انخفضت نسبة الادخار المعلى الى الناتج المملي الاجمالي من الر١٩٪ عام ٧٧ المي ارعًا ً٪ عام ٧٩ ويعد ان كان الادخسسار المملى يقطى ٥ر٦٩٪ من أجمالي الاستثمارات اسسيح يغطبي فقط ٤٧٪ وكذلك زادت الواردات بمعدلات عالمية تتراوح بين ٣٠٪ ، ٢٠/ صنوبا ، سيسدد ارتقمت نسبة الواردات الى اجمالي الناتج المعلى من ٢١٪ عام ٧٧ الى ٢٤٪ عام ٧٩ • وترجيبهم زيادة للبل للاستهلاك والاستيراد المي زيسسادة الدغول في قطاع التجارة الخارجية بس تحرير سوق الصرف وكذلك الدخول الطفيلية والدخسول غير المنتطمة والتي تجد طريقها الى الاستهسدلاك الترقي ونمير المنتظم ، ومما هو جدير بالملاحظ...»

انتظاهن تصبيب الممالة (الاجور) من اجمالي الدنتج المحلى بسح عناصر الانتاج من 28٪ في 48٪ في السنتينات الى ان روصلت الى 27٪ قفط عام ٧٩ وذلك على الرغم من وجود نقص شديد في الايدي التماملة الدرية وغير الفنية في نواحي النشـــاط الانتصادي الخنيات

وتشير الاحصائيات الرسمية في مصر الى ان

مترسط الاجر الحقيقي للعامل على المستوى

القومي (عام م خاص - تعاوني) وقد انخفض

بنسبة ٢٣٪ خلال الفترة ٢٠٠ ... ٧٩ • وتبدق هذه

الصورة العامة أتدهور الاجر الحقيقي اشسمد وضوحا بالنسبة للعاملين بالقطاع الحكومي • انخفاض الاجر الحقيقي وما يترتب عليه مسن انففاض المستوى المعيشى للافراد ، من ناحية ، والتفاؤل المام الذى صاحب صياسة الانفتياح الاقتصادي من ناحية اخرى ، بالاضالة الىتكرار الحديث عن الاكتشانات البترولية وانتهاء سنبن الماناة وأن عام ٨٠ هو عام الرشاء ، بقسسم الاقراد ، بعد أنْ غقدو الأمل في زيادة أجورهم ، الى البجرة الى البلدان العربية او محاولة زيادة دخولهم عن طريق الاعمال الاضافية • ويقضـــل التوافق بين رغبة الافراد في المزيد من الاعمسال الاهافية وتوافر فرص العمل الاهسسسافي ء بفضل المناخ العام ، وهجرة بعض المهارات الى البلدان المربية ، وجه الماملين بالحكومةو القطاع العام (من ممن لم يتواثر لهم أو ممنام يرضوا لانفسهم المصبول على ده لات واكراميات عطريقهم الى الأعمال الاضافية الدراوح هذه الاعمال الاضافية من مجرد ألعمل بعض الرات من القطاع المخاص وشركات الانفتاح الى الاستبراد والتصسيدير والتركيلات المتجارية ، ومن اعطاء المسدروس الخصوصرة والممل في الميادات الشادسة ومكاتب الاستثمارات ويعض اعمال الديكور الى اعملال

ويشكس هذا الجهد، الدائل والمسسدي ويشكس هذا الجهد، الذي يبذله الامراد في مدد الاحمال الإضافية على الدي يدنى بالخبرورة الدقاض الانتجية المحدية للمامل في عملة الاسساس ويمكنناتحديد هذا الانتخاص بالرجوع الى النظرية الانتصادية التي تؤكد أن الاستخدام الانتاجية المحديد للجنم تعنى ضرورة تساوى الانتاجية المحديد بالاجروطالة أن الاجر الحقيقي قد النخفض فالإبد بالاجروطالة أن الاجر الحقيقي قد النخفض فالإبد

السمسرة والتخليص والاتجاراني اي شء حتى

مجرد للشراء بالمعن ثمامادة الدرم عندالاستلام؛

وورمال الامر الى أن اصبح مجرد الوقوف في

طوابين الهمديات النعاونية بدر دخلا ليعديض

بنفس النسبة • وهذا ما تؤكده ايضا نظرية العمل من الجهد الميذول يتساوى مم الاجر تمشيـــا مع عفيوم « المخفاءة » او الرشادة في الافتصماف المر والذي تعنى ان الفرد سواء كان منتجسسا والتكلفة ، وبالنسبة للعامل بمثل العائد الإحسر الذي يجصل عليه والتكلفة تمثل الجهد السددي ببذله * وعلى ذلك يتحقق مبدأ الكفاءة أو الرشادة في مفهوم الفكر الرأسمالي اذا ما بذل للعامسل جهدا اكبر في النشاط الذي يدر عليه عائدا أكبر. ولا يقتصر أمر الاعمال الاضافية على انخفاض الانتاجية الحدية للعامل فقط ، بل بمتد الضب الى الانتاجية الحدية لعناصر الانتاج الأخسرى (رأس مال ، * * * * الخ) ، تظرأ لصحف عمليات الصبيانة ومراقبة الالات وتعطيل عملية الانتسباج نظرا لعدم تفرغ العامل الذهنى واثر المجهــود العقلى والجسدى الذي يبذله العامل في الاعمال الاخرى

وترقب على انخفاض الانتاجية وتدهور جورة الجهان السلع ومستوى الخدمات ، عدم مقدرة الجهان الاسلع ومستوى الخدمات ، عدم مقدرة الجهان الانتاجية » ، ولكن رغية الافراد شسارى الأجر بالانتاجية » ، ولكن رغية الافراد كما لقدر من السلع و الخدمات لقدر من السعل و الندمات السلع و الخدمات وتقليمه للنصط الاستهلاكي السلع الخدمات وتقليمه للنصط الاستهلاكي لزمائهم المعارض العربة ، من بالشمورة ويالماتي مردد من المهجرة الى البلدان العربيسة ويزيد من المهجرة الى البلدان العربيسة ويزيد من الخاصات العربيسة ويزيد من الخاصات الاصطفاعة ويزيد من الخاصات الاحداد العربيسة ويزيد من الخاصات الاصطفاعة ويزيد من الخاصات الاحداد من الخاصات العداد من الخاصات الاحداد من الخاصات العداد من الخاصات الاحداد من الخاصات العداد من الخاصات الاحداد من الخاصات الاحداد من الخاصات الاحداد من الخاصات الاحداد العداد من الخاصات الاحداد من الخاصات الاحداد من الخاصات الحداد العداد من الخاصات الحداد العداد من الخاصات الاحداد من الخاصات العداد من الخاصات العداد من الخاصات العداد من العداد من الخاصات العداد من الع

يماينا أن نلاحظ أن هذه المكانيكية الجديدة التي

با اليها الاتجارة ، كل بطريقته الخاصة ، لا اعادة

للقرارة بين الفرد كمستهاله من نامية وكمنتسب

من ناحية أخرى ، وذلك عن طريق الهجــرة أن

لاعمال الاهمائية ، أم يترتب عليها الموصل القرارة

للقرارة الطلوب ، بل على المكس أرادت الفهرة

ومم الاستقرار وتهديد الطاقة الانتاجية للافراد،

ومنا المتقرار وتهديد الطاقة الانتاجية للافراد،

وهذا مثل صارخ با يطلق عليه عن مبـــادي،

الاقتصاد بمنالطات التجزئة

والتي يحكن تشبيهها أن altitle مدة بما يسوف والتي يحكن تشبيهها أن مائنتا مدة بما يسوف معدولة في مباراة الكرة القدم حيث كان يبطس المجموعة معنى المشاورة (١٥) ٠٠٠ معنى الجالسين خلف الصف الاخير على سرعالسين خلف الصف الاخير على سرعالسين خلف المعف الاخير على رفق اعدى الدجهات كانوا إيضا راهنين قاندين وقي اعدى

0

اللحظات الشرية في المباراة (اعلان سياسة/الانتتاج الاقتصادي) وقف بعض الشجيين من الجالسين المسلسة في المصف الإلى * * • من البديين أن يقسسة الجالسين في الصف الثاني (التجار واصحاب الإعمال القاصة) لكن يقدكنها من الشاهدة * • وما يمنى الا دقاق معدودة حتى كان اللجسيج طرقط ، وأما بعض الذين لا يجيدون الوقوف قروا الزو اللعب والمساهدة المبارة من المتلفزين في المناسفة المبارة من المتلفزين التواصف من المتلفزين الإولان

(الهجرة الى البلدان العربية) ٠٠ واما بعض المتفرجين مسن قصيرى القامة (الموظفين وذوى المدخل المحدود) فوقفواعلى اطراف أصابعاقدامهم لكى يتمكنوا قدر الامكان من مشاهدة جيزء من المياراة ٠٠ ولكن هذه الميلة لم تفلح ايضا حيث قلدهم الاخرين ٠٠ ولم يجد بعض قصيرىالقامة سبوى الرقوف على الكراسي ٠٠٠ وما هي الا لحظات حتى كان الجميع يقفون فوق الكراسي ثم على اطراف أصابع اقدامهم قوق الكــراسي ٠٠ وتكسرت الكراسي (استنزاف مرافق الدولة) وبدأ البعض يسسقط وبسسسنة الصراخ وتدغسل رجال الشرطة (الحكومة) لما عدة الذين سقطوا وتمكينهم من الوقوف (تقديم الدعم) ٠٠ ولا أحد يريد أن يجلس الا بعد أن يجلس الأخرين، والذين سقطوا وتكسرت كراسيهم يريدون الوقوف فوق لكتاف رجال الشرطة (استمىسرار الدعم وزيادته) أو الصراخ والعويل ومنع الاغرين من الاستمتاع بالمباراة (التطرف) • • الكل مرهق من الوقوف فوق الكراسي او فوق اكتاف رجسال المشرطة ١٠ والكل يتمنى ان يجلس الجميسم حتى يتمكن هو أيضا من الجلوس · · ولكن لا احد يرضى بالجلوس حتى يجلس الجميعاولا واخيرا اقتتع الجميع بضرورة الحوار وايجاد حسل للمشكِلة ٠٠ وَلَكِنْ مَشْكِلَةَ الْحَرِي ظَهْرَت فَجَاةٌ وَهِي أن الكراسي لم تعد صالحة للجلوس عليه..... ويجب لصلاحها أو (اصلاح هيكل الاجور) ٠٠ من يقوم بالاصلاح ٠٠ رجال الشرطة لايستطيعون نظرا لوجود بعض المتفرجين على اكتافهم ٠٠ لابد أذن من أن يساعه بعض المتفرجين في الاصلاح (زيادة الانتاجية) ٠٠ ولكن يعنى نزولهم وحدهم من فوق الكراسي وعدم استمتاعهم بالمباراة ٠٠ لابد انن من ايجاد طريقة اخرى اكثر واقمية . ولاتقتصر الاثار السيئة للاعمال الاضافية والتي يجدالماملين بالدولة والقطاع الماج ويعض العاملين بألقطاع الخاص انفسهم مضطرين لها اضطرارا ، على المخفاض الانتاجية وما يترتب على نلك من أرتفاع الاسعار وعدم مقدرة الجهاز الانتاجى على

زيادة الاجور ومن ثم انفغاض الاجسر الحقيقي وبالتالي مزيد من انفغاض الانتاجية و ولكسن يتعداما الى أوجه قصور اخرى تساهم في الزير من هدر الامكانية و في دراسة ، سيناريو مسر الامكانية وميكانيكية الاقتصاد القومي ، قدنسا يدراسة هذه الاثار الجانية بشيء من التفصيل وكيلية تفاعلها مع بعضها البعض ، ولكننا هنا نكتفي بالاشارة الى هذه الاثار ،

١ - الدعم وخلل هيكل الاجور والاسعار:

يترتب على زيادة حجم الدعم عدم متدرة الدولة على زيادة أمور و أجبهة الزيادة في أسسسحار السلح غير الدعبة وياثاني انخفاش الاجر الحقيقي للعاملين • ويترتب على انخفاش الاجر الحقيقي ضرورة استدرار السدم الشكاض لايضا الدعم الذاتي الذي يقدمسه المواطنين لبعضهم في صورة إيجازات مخفضة او المواطنة المناطقة ا

التفاهن الإجرائحيين منصدين ويونب على التفاهن الإجرائحين خور المحكومي وإيضا الدعم الذاتي الذي يقدمــــــ المؤاطنين بلغضروا لدعم المناوية على المخاورة على المخاورة ال

٢ - المسيب الاستهلاكي وزيادة الواردات :

يترتب زيادة الاعمال الاضافية ظهور عادات استهلاكية جديدة ، كالمنبهات والقويات والمرطبات،

وكذلك زيادة رغية الافراد على شراء الوجبات الغذائية المصنمة (ومبي وكنتاكي فرايد تشيكن) والمعلبات المستوردة نظرا لعدم وجود الوقسست

الكافي لدى الافراد • كما يترتب على الإعمال الاضافية فيس الاضافية فيس الاضافية البضل الاضافية فيس المنتظمة • ويترتب على زيادة الدخول غير المنتظم (تبعا لنظرية الاستهلاك الترق وغير المنتظم (تبعا لنظرية الاستهلال الترق وغير المنتظم (تبعا لنظرية الدخار (١٦) (وانتخاص محدل الانخسار

ويالتالى انخفاض معدل المنمو ويترتب عسلى زيادة الاستهلاك الترفى وغير المنتظم زيسادة الواردات الاستهلاكية واختناقات في قطعاعا

المتوزيع وبالتالئ زيادة الدخميسول الطفيلية غير المنظمة وبالتالئ زيادة الاعمال الاضافية وندخل في حلقة جديدة وهكذا •

ويترتب على زيادة الاعمال الاضافية زيادة الضغط على مرافق الدولة بصفة عامة ومرفق الواصالات بصفة خاصة ، حيث يزداد معدل استخدام الاقراد لوسائل الواصلات العامة والخاصة لكى يتعكثوا من مزاولة انشطتهم الاغرى مما يترتب عليه من حدوث اختناقات في الرور وزيادة اسمستهلاك البنزين وهياح الوقت المنتج للافراد في الواصلات مما يعنى مزيد من هدر الأمكانية · وبنعكس كل هذا على العاملين بالجهاز الادارى بالدولـــة ، بالاضافة لمدم تفرغهم الى معاولة انجاز الاعمال الطلوبة منهم بسرعة وبدون دراية وعدم الجدية في الاشراف ومتابعة تنفيذ المشروعات وعسدم الدخول في جدل علمي او عملي مع مقاولي التنفيذ حول المواصفات وما يجب وما لا يجسسب عتى لايضيم وقتهم (وبالنسبة للبعض عتى لا يضيم عليهم فرمنة المحصول على عمل اشعافي محجم عؤلاء القاولين) مما يترتب عليه من تسمسيب في الانفاق العام • هذا بالاضافة الى تدني نسسبة مخصصات ألياب الاول (الأجور وملحقاتها) الى لجمالي استخدامات الابواب الاربعة (حوالي ٩٪ في مين كانت ٢٦٪ عام ١٥/٦١) (١٧) ٠ مما جمل القائمين على هذه الاموال غير هــريصين حيانتها مصداتا لقدرله تعدالي « والقاتهمين

عليها * أس تخر هية ، ومن للها بقيا ، أس تخر هية ، ومن للمانينيات من المعلقى للذي تراجهه مصر في للمانينيات من المعلق المانينيات من المعلق المانينيات من المعلق المساعدة على تطريرها عندان المهدن أمن الامكانية و المساعدة على تطريرها مناسبة في خط مواز مع الزرادات المتواهسة في يجدها الموسول بالانتاجية الي حدودها المعلق في والاعمال المثلقة في مانيات مساجبه من المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في المعلق المناسبة في عمد المعلق المناسبة ومانيات تكون الإجور عدودها المنيا ، يحدث تكون الإجور محدوث المعلق الامانية وعدم انتظار محدوث المكن الامان وعدت .

مولين اعلامية أنه أنهجت مصر قملا في
وعلينا ملاحظة أنه أذا أنهجت مصر قملا في
تقفيض مدلات للواليد بطريقة أن اخري فسوف
القرية ترجهه للاستمتاع بالا مستهلات ، الترقى "
الذي ترجهه للاستمتاع بالا مستهلات ، الترقى "
قمدوف يترتب على هذا ترجيه هذا الوقتللاها
الشفائية بهدف المصسول على دخسول
الشفائية بهدف المصسول على دخسول
الشفائية ما يعني بالشرووزية من أنخساض
وانخفض مدل الانماز ووزية من أنخساض
وانخفض مدل الانماز ووزية من أنخساض
ولنخفض فقد قد اللابدة وروزة السلم الخمات
إلى نوفة هذا اللابدة وروزة السلم الخمات
المن بالنورة وروزة السلم الخمات
ولن نوفة هذا اللابدة وروزة السلم الخمات
المن بالنورة وروزة السلم الخمات
ولان نوفة هذا اللابدة وروزة السلم الخمات
ولان نوفة مذا اللابدة وروزة السلم الخمات
ولان نوفة مذا اللابدة وروزة السلم الخمات
ولانا ولانا ولانا وللدين اللابدة ولانا ولانا وللدينا وللدينا ولانا ولانا ولانا ولانا ولانا ولانا وللدينا ولانا ولانا وللدينا ولانا ولان

تماما عن الانجاب (انظر الفقرة الخاصة بالكباً والكتاب وتحقيق اقصى منفعة في الملحق الرياضي)

«خاتمسة »

لمن كل ما سبق نرى إن ما يماني منه الاقتصاد المرى من خلل يكدن أو الاساس في خلل هيكس المجرى من خلل يكدن في الاساس في خلل هيكس الاجور والاسمال والتخفاض الانتاجية ومسحم وسائح قبل من من المورد وكمنته قبل من والمحمد من النمائينيات مسوم كينية أمادة الاتتاجية والمحمد المنازل الميانيات الاجتباء أن المنازل الم

قبلة ، وهذا اللي أن تلاشت قبلة ألهين .
رلهذا ، وهتى لاتتكرر داساة القبلين مع اولاننا
وأمرائنا ، أقبل لاتسار تصنيد النسل ، سحسواه
كانوا من الاكامميين الدين بيفون المرفة أوسائهم
الشراء الذي بيمثرين عن راحة ألبال : لا تثني أينا
الشراء فنقلة القدرة على انتاج الشياء فنشاكم
واتركونا نصل رئمس وننتج الشياء فشاكم
مدداقا لقراء دائل والبئون زينة المياة الديناء
مصداقا لقراء دائل والبئون زينة المياة الديناء
المما البيان بن النال والبئون زينة المياة الديناء
المستهلاك ممكن لللود في اي زمان يكان يكان
متنية ازاية ، كما يتضح من هذه الدراسة ، يكلى
مدينة ازاية ، كما يتضح من هذه الدراسة ، يكلى
مدينة الإيراء والمساء وفيها ووضحيح

رائين أن الشهد الكافي والضهروي لتوازن المال والينين الذي يمقق اقسي استهلاك ممكن للفرد في اي زمان ومكان هي الا تطفى فاليزان انستهلا فقط بمقدار ما تساهم في الانتاج ، وإن نهيـــــــــــ استثمار كل عائد بأس المال يلازيادة أو نقصان ، وكن علينا أن نتسامل : هل الاجور التي يحمل ولكن علينا أن تتسامل : هل الاجور التي يحمل عليها المعلمون بالحكومة والقطاح والعام وحشي القطاع الشامن والحكومة والقطاح والعام وحشي هل تمثل عائدا عادلا لمساهمة المعبالة في الانتاج وأيجارات المساكن القديمة والتي يجب المسابلة في الانتاج



اسيتمارها بالكامل في قطاع الاسكان ، هـــل تشرل عائدا عادلا لمساهمة راس المال ؟ وليجارات الاراضي الزراعية والتي يجب اعادة استثمارها بالكامل غي التكثيف الافقى والزامي في الزراعة ، هل تمثل عائدا عادلا لساهمة الارضى في الانتاج؟

ياترمى م انقسوا الله واطيعون ١٠ اوفو الكيل ولا تكونوا من المنسرين ، وزنوا بالقسسطاس المنقيم ، ولا تبضسوا الناس المنيامهم والاعثوا في الارض مفسدين ، والقوا الذي خلقكم والهبلة الاولين »

« صدق الله العظيم »

ولما كان نصيب العامل مسن راس

المال ، ١٤ ، هو بالتعريف خارج قسمة

رأس المال والممالة ، قان عمدل نمو

تصبيب العامل من رأس المال ، يعطى

ميث تمثل و النقطة ۽ فوق المتغير،

ولما كان معدل تغير راس المال يعبر

عن الاستثمار ، فانسبه اذا كان

الاستثمار نسبة في عائد رأس المال،

حيث تمثل 7 النسبة من عائد راس

المال التي يماد استثمارها · وقصد تكون هذه النسبة بصفة عامة اكبر

من ، أو اقل من ، أو تساوى وأحد

صميح ٠ وعلى ذلك يعطى معدل نعو

 $K = \lambda K \cdot f'(k)$

التفاضل بالنسبة للزمن و

 $\frac{\dot{\mathbf{K}}}{\dot{\mathbf{L}}} = \frac{\dot{\mathbf{K}}}{\dot{\mathbf{K}}} = \frac{\dot{\mathbf{L}}}{\dot{\mathbf{L}}}$

بالمائقة :

: نان

(8)

ملحق رياضي

التشرك العمالة في راس المال المشاوم و الدسال النساع الذي يشمل النساع والتربة وما تمتها وكسال المناطقة في المناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة والمناطقة المناطقة المناطقة

$$Q = F(L,K) (1)$$

(5)
$$w = \frac{\partial F}{\partial L}$$
 $r = \frac{\partial F}{\partial K}$ (2)

هيث تبثل ت عائد الوحدة الواحدة من راس الماله » ترمز لاجر العامل ويصرف النظر عما اذا كانتالانتاجية الحدية مقياسا للاجر او تحديدة له » كما تقضى اعتبارات الكفاءة ، فإن الدخل القرمي *ل ، يعطى بالملاقة

(7)
$$Y = WL = rK = (3)$$

$$\Gamma \frac{9K}{9E} + K \frac{9K}{9E}$$

ولما كان الدخل القومي ؟ ، لايد وان يتساوى مع الناتج القومي ، Q ، افان هذا يقتض تبعا شغرية أويلسو بان تكون الدالة ؟ دالة متبانسة من الدرجة الاولى ، إي أن :

$$F(L,K) = L.F(l,K/L)$$

 $= L_{\star}f(k)$

k = K/L

$$q = f(k)$$
 (4)

وتكون الانتاجية الحدية لكل من عنصرى الانتاج تعطى بالملاقة :

$$r = \frac{\partial F}{\partial k} = f^{+}(k) \qquad (5)$$

$$W = \frac{3F}{8L} = (6)$$

وتيما لقانون تناقص الغلة ، فان الدالة F تحقق الشرط:

f'(k) > 0, f''(k) < 0

نصيب العامل من راس المال بالملاقة:
$$\frac{k}{k} = \lambda f^*(k) = n$$
 (9)

حيث "تمثل معدل نمو العمالة ، أو السكان - وبصفة علمة تعتبد " على متوسط استهلاك الفرد طرديــا

أو عكسيا أو لا تعتمد على الأطلاق، لا يهم ، ثبن العلاقة رقسسم (؟) ، ثبد أنه أذا كان معدل نمو نصيب العمالة من رأس المال موجب فهسيذا يعلى أن :

$$\lambda f^{+}(k) > n$$
 (10)

ولكن مع زيادة نصيب العالم سن بأس المآل ، فأن الانتاجية السحدية ليأس المآل ، أمّ : تتناقص ، تيصا لقانين تناقص الغلة ، مصا يعنى انقاض معمد لنو نميب العمالة من رأس المال و ويستعر هصداد (۱۰) إلى متسارية و في هصد (۱۰) إلى متسارية و في هصدان العمالة يعمين عمدل نمو كا مساريا العمالة يعمين عمدل نمو كا مساريا

وایضًا اذا کان معدل نصو تصبیب العامل من راس المال سالب ، ای کا تکون متناقصة ، فهذا یمـــنی من الملاقة رقم (۹) ان :

$$\lambda f'(k) < n$$
 (11)

ولكن مع تناقص X ، فان الانتاجية ومع استمرارتناقص X تتمول المتباينة العدية الراس المال ، م تتزايد ، رقم (۱۱) الى متساوية و ولى هذه الحالة يصبح معدل نعو كامساويا المالة يصبح معدل نعو كامساويا المالت بصبح معدل نعو كامساويا

أى أنه في جميع الأحوال لابد وأن يصل معدل نمو تصبيب الممالة من رأس المال المي الصغر ، وهند الانزان هذا يكون :

$$\lambda f''(k) = n$$
 (12)

رهند رهم الاتزان يكون استهلاك الفرد « ي م يعطى بالملاقة

$$c = f(k) = \lambda f'(k) \cdot k$$

$$= f(k) = k.n$$
 (13)

ويتفاضل العادلة رقم (133يالنسبة الى k ، شهد أن :

$$\frac{dc}{dk} = f(k) - n - k$$

 $\cdot \frac{dn}{dc} \cdot \frac{dc}{dk}$

 $\frac{dc}{dk} = (f'(k) - n) /$

$$(1 + k. \frac{dn}{dc})$$

ومن ذلك ثرى انه لكى يكــــون استهلاك الفرد اقصى ما يمكن ، يجب ان يكون :

أي يجب أن يتساوي معدل تسـو
السكان مع الإنتاجية الدهية قراس
اللسكان مع الإنتاجية الدهية قراس
يعلى ، بالرجوع التي المادلة رقم 12،
يعلى ، بالرجوع التي المادلة رقم 12،
يعلى ، بالرجوع التي المادلة رقم 12،
يعلى ، أن ألا تركي مساوية للراحد
المصمعية - أي أن الفرط السكالي
والضروري لقحقيق المبي استهالك
مكان المؤدم فو أن يعاد استشمار كل
مائد راس المال ،

عاد رعن رابان ...
وإذا كان سعو المائدة السائد في السوق مساريا للانتاجية المدييــة لراس المال ، فانه عند أي نقطة مسن للسار ، تكون القيمة الماشرة لاستثمار وجدة من راس المال تعطى الملائة .

$$V = 0^{\int_{0}^{\infty} f'(k)}$$

$$e^{-f'(k) \cdot t} dt$$

 $= e^{-f'(k) \cdot t} o^{\int_{\infty}^{\infty} -0^{\int_{\infty}^{\infty}}$

$$f^{*}(k)$$
 . k.t $e^{-f^{+}(k)}$.t

 $= 1 \sim 0^{f^{\infty}} f^{n}(k) \cdot k \cdot t$ $e^{-f'(k) \cdot t} dt$

ولما كان
$$F^{\#}$$
 , دائما سالبَّة ، فانه اذا كانت \hat{X} موجبة ، فان :

 $V \geq 1$

مما يعنى أن المجتمع عليسسه الاستعرار في الاستثمار حتى تصبح الأسياوية للصفر • وكسذلك أذا كانت الأسالية ، فإن:

V < 1

مما يعنى ان المجتمع عليسمه ان يمتنع عن الاستثمار حتى تصبح للم مساوية للسفر •

الاستثمار الاجتبى:

اذا؛ كان الجنمع لا يستطيع اعادة استثمار كل عائد راس ماله كما تقضى القاعدة الذهبية ، ولكنه يستطير الم بطريقة او باخرى تعريض هذا النقص عن طريق الاستثمارات الاجنوسية ، بعض الرية

$$K_1 = K_1 \cdot f'(k)$$

 $\dot{\tilde{\mathbf{K}}} = \dot{\tilde{\mathbf{K}}}_1 + \dot{\tilde{\mathbf{K}}}_2 = \dot{\tilde{\mathbf{K}}}_1 \ \text{figs}$

فاته عند وضع الانزان یکون راس المال الاجنبی

$$\mathbf{K}_2 = \mathbf{K}_1 \frac{1-\lambda}{\lambda}$$

ای آن Kr عند الانزان تکونسساویهٔ آم K ، ویکون شرط الانزان هسسو

$$\lambda f'(k) = n$$

وهو ما كان يمكن للمجتمع تعقيقه بدون الاستثمارات الاجنبية ، ولكن

حيث ان ٦ اقل من الراحد الصحيح غان استهلاك المفرد يكون اقل منه عند الاتزان المذهبي •

الكُبُّ والجُبُّ وتمقيق اقمى متفعة :

تحصل الاسرة على منفعة أو متعة من الاستهلاك (الحبّ) وكذلك مسن تربية الاعقال والاستمناع بهسسم (الحبّ)، وعلى ذلك يمكن المتعبير عن دالة عن دالة منفعة الاسرة في الصحورة العامة :

U = U (B,C)

ميثاترين الى الاستهلاك ، 8 ميثاترين المدالطفان المستهلاك ، 9 الحصول على الاسمستهلاك والاستهلاك والمستهلاك وإناميتاع والاستهلاك وإناميتاع والمستهلاك وإناميتاع والمستهلاك وإناميتاع المستهلاك والما المستهلاك والمستهلاك والمستهلاك والمستهلاك والمستهلاك والمستهلاك والمستهلاك والمدة عن المسابحة عن المستهلاك وعدة والمدة عن المسابحة عن المستهلاك وعدة والمدة عن المستهلاك وعدة والمدة عن المستهلاك وعدة والمدة عن الملازم المطلل الواحد عن أواحد عنان :

b.B + (a + 1/w).C = T

حيث ``آ ترمز للوقت السكلي لدى الاسرة بعد استبعاد الوقت المخصص للراحة والنوم · وعلى ذلك تكون المشكلة التي تواجه الاسرة هي :

Maximize: U(B,C)

Such that: b.B + ...(a + 1/w) .C = T

ويكون الشرط الأول للنهايـــــة المظمى هو :

$$\frac{U_1}{U_2} = \frac{b}{a + 1/w}$$

وأذا كانت المنفعة الحدية لكل مسن السلمتين متناقصة فأن زيادة الاجسر ٣٠٠ لابد وأن يترتب عليها زيادة في

الاستهلاك وانخفاش الرغيـــة في الحصول على الاطفال ·

العصول على الأجلال . لاحظ انه أذا كان مثال قد طبيعي لاحظ أنه أذا كان مثال قد طبيعي على عبد الاطفال ، فأن السيسسوقت المخميص للعمل والاستمتسياع بالاستهلاك لابد وأن يرتقع معا يعلى بالضرورة زيادة الرغبة في الاعسال الإضافة .

المراجع والحواش

Franklin, M. Fisher, The Identification Problem, MaGrow-Fill, New York, 1970, p. 4.

٢ ـ د ٠ معمد عبد العزيز عجمية.
 تاريخ مصر الاقتصادى ، الفصلل
 الثالث ٠

٢ - جاء في رسالة عمـــرو بن الماص للخليفة عمر بن الضلاب بعد الماص للخليفة عمر بن الصلا فتم عليا مدينة من معقبها أن بها اريمة الاف قصر، وأرجعة الاف حمام، وأربعمائة ملهي وأثن عشر الف بالم خضر، وأرجعين اللها من اليهود أهل النمة: احد حسين ، حوسوعة تاريخ عصر. در الشعير ، القاساهرة ، ١٩٧٠ .

ة ... د * ممند عبد العزيز عجمية. مرجع سابق ، القصيل الثالث ، ص

برأس المال في هذه الدراسة هو كلّ ما يلزم المملية الانتاجية بغسسلاله ما يلزم المملية الانتاجية بغسسلاله المعلم ، فهو يشعل بالاضافية المثان المنافق الم

۸ ـ يعرف معامل الاستثمار بانه الزيادة اللازمة في رامس المال فزيادة الانتاج بدقار وحدة و اهدة ، ٩ ـ يد ٠ عمرى محى الدين / التنعية والتخطيط الاقتصادي ، دار الفهضة العربية للطباعة والدشر . بيسروت ، ١٩٧٢ .

F.R. Ramsy, «A Mathematical Theory Of Savings», Economic Journal, Dec. 1928, p. 543.

النامية ، باريس ١١٠٤ من ١٢٨ من ١٨ من ١٢٨ من ١٨ م

Gunar, Myrdal, The Challenge Of World Poverty, Award Anti-Poverty Program in Outline, New York, 1971, p. 329.

۱۲ مد حسست ريساض ، مصر النامرية ، مرجع سبق نكره ، على ۱۸۱ -۱۸ م

Domestic Resource Mobilization. تقرير البتك الدولي ، واشتطون ،

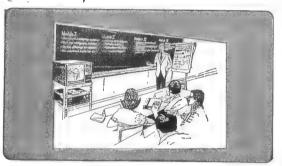
۱۰ سرد ۱۰ احمد الصححصقة ، سيناريو هدر الامكانية وميكانيكية الاقتصاد القومي، المؤتمر الاقتصادي مير ۱۹۸۰ ، ص ۱۹۸۰ ، ۲۰۰۰ س

Friedman, "Permenent Income Hypothies

۱۷ ستقریر الجهاز المرکسسساری المتنظیم والادارة ، مرکز الملومات ، رقم ۱۲ ، مایو ۱۹۸۰



أكاديمية السادا فالعلوم الاداريتي



تحقق رسالتها من خسلاك

مرکز الاستشارات و مرکز البحوث و مرکز التدریب مرکز تنمیة الادارة بی الحیلم المحلی و کلیة الادارة

المعهدالقومى للادارة المعليا



: **ā**a....**..ā**a

يقصد بالهيكل في دراسات التجارة السولية المسودة أو (الخار الذي تأخذه الهيكانة تتضمن للعدد والحجم والمدي والملائات التبادلية (1) مراسخ من حجم التجارة الخارجية من حيست السكان فيها أو رسية مسامعتها في السكان فيها أو رسية مسامعتها في التجارية بو مسامعتها أي التجارية بو ميها التجارة الخارجية التجارية ، ويقية الاستهاد الالتحاسارات الخارجية الاخري تعتبر مؤثرات هامة البيسان ولدرجة نمو الاقتصاد وللرجية

وحيث تعانى البلدان النامية مـن اختلالات هيكلية في كافة ارجـــاء اقتصادها القرمي بما فيها تجارتها للخارجية ، فان محور هذه الورقــة يلمب على دراسة النقاط التالية :

التطورات الهيكلية وطبيعـــة
 العجز في كل من الميزان التجاري
 وميزان الدفوعات •

- اختلال هيكل التهارة الخارجية
 مادرات ـ واردات) *
- اختلال ميزان الدفوعات •
 اثر اختلال ميزان الدفوعات على الاستقرار الاقتصادى •
- وتشمل : ● اثر تغیرات معدل التیسسادل
- ♦ اتر تغیرات معدل انتیسسادل الدولی •
 ♦ اثر الصادرات والواردات على
- نمر الدخل القومي • تطبيق ليمض معايير الكفساءة الاقتصادية على التجارة الخارجيسة
- المرية * التطورات الهيكلية وطبيعة العجسرْ في كل من الميزان التجاري وميزان التجاري وميزان الموعات المحرى *

اختلال هيكل النجارة المفارجية :

يرضع هيكل الصادرات والواردات اتجاهات السياسة الاقتصادية في بلدما وطبيعة خطة التنمية حيث يساهم هذا القطاع في أحداث للنماسسي الاقتصادي بطريقة مباشرة من خلال حصيلة الصادرات النقد الاجنبي ال

من خصصالال الواردات الوسيطة الاستثمارية التي تستخدم في تشغيل وترسيم المطاقة الانتاجية •

اختسالل هيكل الصادرات :

وأنزه على غو الاقتصادالمصرى

بعكس هيكل الصادرات ممستوى تقدم القوى الانتاجية ، فتنسيع الاقتصاد القومي يعنى ولاشك تنسوع الصادرات ، وهذا التنسيوع في الاقتصاد ومن ثم في الصلارات يوضح المرونة العالية للجهاز الانتاجي مم الاستجابة لظروف الطلب الدولية والمحلية ولاشك في أن مرونة ألجهاز الانتاجي تتناسب مع درجة تقسدم قرى الانتاج السائدة ، (٢) فحيث تكون قوى الانتاج متخلفة أو يقتصر تخلفها على قطاع واحد دون بقيسة قطاعات الاقتصاد القومي فان هبذا يبدو في سيادة قطاع واحد او سلعة واحدة أو عدة سلم ينتجهـــا ذلك القطاع في الاقتصاد القومي .

وبدراسية تطور اجمالي قيمة (٢) الصادرات الصرية اتضع بطء معدل المسادرات العربية هذا العسدل موث بلغ هذا العسدل مدري كمتوسط سنوى للفترة (٥) .. ٦٩ ر ٢٧٪ (٥)

(3011) (108)

(٤) البنكالاهلى المصرى، المجلةالاقتصادية من ١٩٦٨ للى ١٩٧٣ بمناسبة عيد البنسسك الخامس والسبعين ، عام ١٩٧٤ •

(۵) حسب مان الجدول (۱) وهلو ينثل المتوسط الهندسي للمقترئين · (۱) د مسدى رضوان براسة تحليلة
 لتطور ميكل الصادرات والواردات يجمهورية
 مصر العربية خلال الملازة من (۲۰ – ۷۷)
 الجلة العلمية للاقتصاد والتجارة عام ۱۹۷۷ .

(٢) مبرو سميى الدين (يكتور) ٤ أغتظه
 رالتنمية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٧ ٠

جنیه ویمعدل تغیر مخوی ۱٪ حیث : من ه سے ۱۲ر-۱۲ + ۱۸ر،۲۶ مین ه، ، من۲ سے ۲۱ر

كمترسط سنوى للفقــرة ٥٧ - ٨٠ / ١٨ با النسبة لمدل ثمو كمية المسادرات فيقدر بحوالي ٥ / ١٨٠ النشرة ١٩٠٠ / ١٨٠ مره / للفقــرة ١٨٠٠ وربحع البطم في مصدل نمو كمية المصادرات لمدة اســـباب المعا المعا

_ عدم تنوع الصادرات فهي تتكون اساسا من عواد ارلية زراعية حيث خلل الارز والقطن يشكلان الجسسره

الاعظم منها في السنوات الماضية .

- أما باللسبة للمنتجات المبناعية .

بارتما وتكاليف انتلجها وبالتالي ضعف .

القدرة على المناسخهم المنتجات المائلة .

للدول المتدمة بالاضافة الى الاتجاف في مجال التصنيع ولا سيما في نتلك .

الرحلة الى انتجاج سياسة أحسائل .

الرحلة الى انتجاج سياسة أحسائل .

الواردات يدلا من انتركيز على الخامة .

الصناعات التصديرة على الخامة .

الصناعات التصديرة .



جدول (1) قيمة السادرات السلمية بالاسمار الجارية خلال الغنرة ٥٩/٠١ - إسلوب حثما

,								_
باسسان اجمالی		الإلى السلم الزرائيسة اللاجمالي	صادرات . التشين	الجيلسة	السلسع	السلسع	الماسح	النب
		سجمين	U		النجبية	المناعيه	الزراعيسه	
	11	Y.A.	175,71	1,41,1	1,1	Tej1	117,1	1-/01
4.	11	¥+	۸, ۱۳۱	141)+	1,1	TAT	111/1	11/1-
1	4.1	1.1	غرفة	1+1,+	1,1	T1,T	1-1/1	17/11
1	• Y	٧٠.	٧,٦٠١	۱۹۷۸	11,17	67,3	177,1	17/17
	11	7.A.	۳,۷۱۱	77,177	17/1	الرادة	111,1	11/17
	١٥	γ.	7,431	YLAFY	3,77	11,7	1,40,1	10/16
	•1	11	1110	مراده؟ -	۸ر۲	۱,۷۱	171,1	17/10
	11	11	1 177,1	771),17	Y,A	"(رالا	1717	17/11
1	10	31	1-1,7	ەر111	٧ره	Y,,Y	1117)1	14/17
	۲۳	11	1 11,1	٦٠٤٦	1,0	1 - ()Y	11171	11/14
	11	1.4	13111	1,477	۲رلا	17,1	77.77	Y-/71
	LY.	7.5	1111	TTIT	۲۰۱۲	1+1,1	*1 E,Y	Y1/Y-
	[o	1.	3 e A , E	rith	3775	171,7	1.1/1	YY/Y1
	6.0	P.A.	1117,0	T+A,A	11,1	17.71	Y+Y,Y	1177
	13	۰۵۹	111)1	111,1	TYJA	167,1	1777	1117
•	P L	1.	1711	۲ر ۱۲ ه	10,1	7.1.7	Tall	1175
	TY.	11	10170	F(A) A	Yaja	401,6	٧٠٠٧	1170
	11	LT	101,6	هره؟ ه	1175	ەرھ۲۲	707,7	1177
	YY	1.3	1 A (T A F	111,0	1 115	TIE,Y	4,747	1377
I .	11	77	«ر ۱ ۳۱	1117,0	171)-	٠, ۲۸۱	٥ (٣٦١	1174
1	11	11	117,1	•ر۵۸۲۱	£11/L	671,0	TTIJA	1171
'	1 1	17	317,5	*11777	TeY,-	۲۲۰۲۳	716,7	114.
i	-	1.4	-	Tritys	3447,4	١٦ر٢١ه	£Yayî.	A3 /A+
							1 '	

السدر: جع وحنب من النا

الجهاز البركزي للتعينه المامه والاحماد و النشرة الشورة التدارة الخارجية و أعداد مختلف حتى ١٩٤١ه.

٢) البنك الاهلى و النشرة الانتسادية واعداد مختلفة •

٣) وزارة التخطيط عشمية التجارة الحارجيه و سجلات الشميه عيانات غير مشورة •

چىدال ئو (1) مىدال ئوالىدارۇك قالۋاردات خىتىكىل القور 1011/-111 _ (11)

4-		الأسامة	14/4711 _ 11/4111 41/4711 _ 1411	1141 - 111-/=1	
		الزامة	272	7.	
		السلسي السلع البيا	331	1.	
	المادؤداكا	1,3	λη Ας - Α 1.λ. Ε. Α.	14,T 11.2	
		, ,	253	1,4,7	
		مادرات القطن	ب تِيْ طِ	7.61	
		الديماري الريطة	52.52	7,11	
	141.012		و و د	1,11	
		73	y y y y	٧,11	
		1	\$ 2.5	17.1	

" د / ابراهم بوسف! سأعيل ــ الاختلالات البيكليه في البنهان الانتمادي البسوي وأثيرها على النباء القاجيه وساله د كفيراه - كلهه الزراعه - جامعه المنصوره يتضح من الجحسول رقم (۱) أن المعادرات الرزاعية مازالت برغم المعادرات الرزاعية مازالت برغم ماما في المعادرات - فيمد أن كانت لمثل أو ١٧٠٠ أن المعادرات المصرية في المعادرات المصرية في المعادرات المصرية في المعادرات المعربة من المعادرات المعربة من المعادرات المعربة من المعادرات ا

بزياد ما التصدير المنافية ملى مساب ليواد لقام الزراعية و وإيضا الساب المنافق الكلوات خاصة مسبب التطاق المنافق المنافقة التصديرية بل هذا السجم عكاد أن يتلافي الهيزا في عام المنافق المنافق المنافقة التصديرية بل هذا السجم عكاد أن يتلافي الهيزا في عام

ويأستعراش هيكل المنادرات مسب مكوناتها الاساسية وهى السسلم الزراعية والسلم السناعية والسحلم المنجمية ، يتبين سيادة السمام الزراعية في تكوين هيكل للصادرات الكلى ، اى ان الصادرات الصريـة يغلب عليها الطابع الزراعي يليسمه السلم الصناعية وذاك في عبيام ١٩٧٨ ، وقد تغير هذا الهيكل خلال الفترة ٧٩/ ١٩٨١ ، ميث سسادت المبادرات أللنجمية يليها المبادرات الصناعية ، واخيرا الصبـــادرات الزراعية ، ويرجع هذا التحول الهيكلي الى ما سبق ذكره من اتباع سياســة لتصنيع المواد الخام وخاصيية الزراعية ، وتناقص حبهم التــاح للتصدير من السلم الزراعيـــ الخام ، وبالرغم من ذلك فقد خليت مبادرات القطن تمثل حوالي السث الصادرات المعرية خلال الفتررة ١٩٨٠/٧٤ ويبين الجنول رقم (٢) معدل النمو السنوى لكونات هيكيل

ller le les (le														
الصبادرات الم ۱۹۲۷/۲۰ (۲۷/۲۰ ویتضح منه بطء الزراعیة خــــــا		-		114.	1111	1471	144	1176	1170	1171	1 1 1 7 7	1114	1111	334-
والأخيرة ، وتراج الصناعية في الفت النمو في الصادرا	ج د ول	الرئيسور	j	74,7	٠(۲۸	30	÷	477	1.57	ورد ه ا	11,1	74.7	16,7	25
سجب التحسين الما الاجمالي للمعادرا، حوالي الروع): من هذا المدل الي	(4)	2	*	٨٨	۲,	36	ځ	5	۸ر٦	-	•			- 1
والمسساعية للمعادرات المنجعي هذا القحسن في ا الى الاكتشاف اللي	طالى الراردا.	السلح اا	.,	107,6	١٧٠,٢	1913	108,4	40.07	114,	141.0	۲۱۲۰	11 LY	49.6%	1 143,4
بترول سيناء	1	الوسيط	1/2	\$	1	4	7.3	7.7	7	y4 Jr	77	1	ĩ	X.
اختلال هكيل الوار يتكون هيكل الو الاستهلاكية والسل الاستثمارية حيث أ	٣) اجمالي الواردات حسب استخدام خلال الفترة	الملجاة	į—,	41,1	۲٬۱۸	٨٧٧	767	3/31/	11.11	۲۰۲٫	7,710	الم ۱۹۸	AVEST	1,171
من هذه المجموعات معينة من العملية ا ترتبط اساسا بالدخ	llite at	ستبثاريه	%	1	3	-	30°	1.6	7,	7	<u>.</u>	34	٠	٧.
الانتاج ، حيث ترتب بتشغيل الطاقة الا الاستثمارية فترتبم	١٩٨٠/ ٢٠ ز	17]	1.,1	10,7	200	7	۳۸٫۶	163	41,1	1 17	177.	111,6	111,4
الطاقة ، ومن البدر الاستهلاكية تشيع بطريقة مباشرة .	114.		*	7.			5				_		7,7	Ţ,
بقريف چېسرد. يتسم بكونه يقسم الاقتصادية ا الواردات المتلفة				Y Y	5:	154	7.3. 1.4.E	TATJA	16.403	16773	. 6833	167 03	7,143	۲,4 ۲۲
أولويات الاستيراد ويوضح الجدول	, (1 .	Y Y		177	4.2	3613	197	1130	77.77	14,	175	ار ۱
هيكل الواردات م خلال الفترة ٧٠/٠ من الوقود والسلم	ا اليون اليون	1		a, 11	-		1 7.5.		4.1,		by Tal	117.		
الاستثمارية والسد ويتبين أن قيمة الو انخفضت من اردا	(لليون چنيه بالاسعار البعا	- April		YEA		76,47	7.77	16,97	77	TeaT	7.0,5	70,0	17,5	11,1
۳ر۸٪ من لجمالی ۱۹۷۰ الی غر۲۲	7,	1		7.27	111		LI	7	4	-	AAE	1113	* 1.3	31.1

1911/48 , 1977 عدل نمو الصادرات لال الفترتين الاولى م الصبيادرات ثرة الاخبرة ، وهذا ت النجمية هيو لموس في العسدل تالمرية والذيبلغ حیث برجع آرا٪ الصادرات الزراعية ة مجتمعة ،٢ر٢٩٪ بة وحدها ويعزى الصادرات النمبية ترولية والى عسودة

مية في النترات :

اردات :

وأردأت من السلم م الوسيطةوالسلم ترتبط كل مجموعة ت السلمية بعرجلة الانتاجية ، كما فل المتولد مسمسن بط السلم الوسيطة التاجية آما السلم ال بترسم هـــــده يهي أن ألسببلم عاجة انسسانية وهذا التتسييم مجالات السياسة للتمين بين انسواح في حالة وشسم

رقم (۲) تطسبور سبب الاستمدامات ۱۹۸۰ وهي مكونة الوسيطة والسلسم لم الاستهلاكيـــة واردات من الوقود ۲ ملیون جنیه تمثل ۲ ، الواردات عسام مليون جنيه تمثل

نس آر/ من أجمالي قيمة الواردات عام ١٩٨٠ ، بينما ارتفعت قيمــــة الواردات من السلح الوسيطة مسن الواردات من السلح الاسيون جينيه تعطل آر٤٤٪ من الكلية عام ١٩٨٠ اللي المراددات عام ١٩٨٠ اقدرهــــا ١٩٨٨ عن عام ١٩٨٠ اقدرهـــا النجية للواردات عام ١٩٨٠ قدرهــا النجية للواردات عام ١٩٨٠ قدر الالمية قيمة السلح الاستثمارية من المسلح الاستثمارية من ١٩٨٧ من قيمـة قيمة السلح الاستثمارية من ١٩٨٧ من قيمــة عام ١٩٨٠ الم ١٩٨٧ من ١٩٨٠ الم ١٩٨١ المرادات عام ١٩٨٠ المرادات عام ١٩٨١ المرادات المرادات عام ١٩٨١ المرادات عام ١٩٨١

مليون جنبه تمثل حوالي ٥ر٢٤٪ قيمة

الواردات عام ۱۹۸۰ آما بالنسسية المواردات من السلم الاستهلاكيسة مقد ارتضات الهيئيا خلال الفترة ۲۷ أمريمت الهيئيا المراجعة الى حسوالى عربي عام ۱۹۷۰ من مقطمها مسلم غير الاستهلاكية في معظمها مسلم غير المواردات الاستهلاكية خيال المواردات الاستهلاكية خيال المواردات الاستهلاكية مسمورة المنتفارية قد شهبت زيادة مستمرة المستمارية قد شهبت زيادة مستمرة المستمارية قد شهبت زيادة مستمرة المناس المناس المناسبة المناس المناسبة ال

أكثر من ضعف المعدل السنوى لنعو كل من نوعي الواردات الوسسيطة والاستثمارية خسال الفترتين ١٩٠٠ من الواردات الوسيطة في الفتسرة من الواردات الوسيطة في الفتسرة

ويمقارية تطور كدية كل مسسن المدادرات والرددات في الفترة - ٢ المدادرات والرددات في الفترة - ٢ تزايدت بمعدل نمو تلسدوه (٦/٨) في الفترة ٦٠ - ١٩٧٠ ، وقد أريقه الفترة ٦٠ - ١٩٨٠ ، وقد أريقه ١٩٨٠ جدول (٤) ومن نلفيتين الليما الشمين في كدية وقيسسة السادرات خلال فترة الدراسة بناما السادرات خلال فترة الدراسة بناما

جدول (٤) معدلات النبو السنوية لكمية السادارات والواردات البسريسسسسة للفسترة ١٩٠٠ سـ ١٩٨٠

للقسترة ١٠ ـــ ١١٨٠ (كستالالف طــد)

	الية بالالف طلبي			
مدن البيو النيوي ال	كبية الواردات	مدل النسو ال <u>سن</u> وي //	كنية السادرات	النسسه
_	10·Y		*175	111-
٨٫٧	Y+1=	۳۱٫۳	1771	1 1111
هر ۲۱	12.47	٦٫٥	1111	1777
1,1	17+1	٧,٢٦	JYTA	1177
۱ر۸ "	1 1	_۳_	4700	1111
Y, -	1747	ساراا	Y 1 Ya	1114
1,1	1411	T,=_	YITE	/ 1111
١ ٨١٨	YYYY	۳۷٫۷	1111	1177
11,1	7714	١ره	1717	1 114
ــ ۲ _۱ ه	1771	1,17	4777a	1111
مر ۱	Y-1-	17,1	- Y7 F	117+
17,1	7111	**,*	5111	1111
11,7 -	1777	100,0	7 J. 7 A	1977
* *, * _	£0.7	41,1	37771	1177
⊕ L ₁ Υ	1110	سارا۷	77.17	1176
Y 1,0	11167	A,	77.7	1170
_ قراد ۱	1777	1000	4737	1117
۳ر۱۱	734-1	ોં	7 (77	1 1 1 1 1
۱۱٫۱	1 1777	V,¥	11-1	1974
س Aر۲۱ س	1.5.1	10,0	Y111	1111
רנוו	11511	1,07	1 7 1	194+

المسدر : جنع وحميا بن :

الجهاز البركزي للتميئة لماءه والاحصاء والنشرة الشهرية للتحارة الخارجيسية 1 العادمختافسة من ٦٠ – ١٩٨١ -

بحدث الارتفاع السئمر في كمية وقيمة الداردات • كما يتضع أن الارتفاع المتمقة في اسمار الواردات كيان اعلى من تظيرهاي أسعار الصادرات وهذا التدهور في معدلات التبسادل بزيد من خلل البزان التجاري ومن ثم هيكل الاقتصاد القومى السذي انتقل اليه عدرى تضخم الاسسحار العالمية (١) ، وقد أدى هذا للتضخم المستورد الى تحقيق صافى خسارة في التجارة الخارجية خلال الفترة ٧٠ ــ ١٩٧٧ تقدر يحسسوالي ١٠٣٦ مليون جنيه ويمعدل سنوى ١٤٨ مليون منيه (٢) وهذا يوضع مدى ماتأثرت به التجارة الفارجية المصرية مسن التنبرات العالمية ، وما أحدثه هــذا التاثير من اختلال في زيادة عجسز المزان التماري وتغذية القطاعيات الاقتصادية الختلفة بالاسمار الرتفعة ومن ثم سوء توجيه واسمستقدام

الموارد

ويرجع ارتفاع معدل النمو السنوى للواردات الصرية والتدهور الستمرفي الصادرات للي مجموعة من العوامل: منها تزايد الاستهلاله نتيجة للزيادة السكانية وارتفاع الدخول النقدية ، وهذا التزايد في الاستهلاك يحسدث ضغطا مزيوجا على الدفيييوعات الخارجية من ناحية زيادة الواردات الاستهلاكية ، ومن ناهي.....ة اخرى انخفىاض فائش الانتاج الملي المغمنص للتمسيدير وبالتالي تناقص القدرة على المصبول عسلي وسائل الدنع المأرجية والى التزايد الذي حدث في استيراد السمسلم الوسيطة اللازمة لدوران الطاقسات الانتاجية القائمة • كما يرجسع ألى الارتفاع الكبير الذي حسمت في الاسعار المالية للواردات وعسملي الاخمر السلم الغذائية مع عسمهم

جدول (٥٠ النوسط البتوى لعجز العاملات السلميد (البران النجاري) للفسترة ٥٠ ــ ١٦٨١

لا من الثائع البحلي	المجز بالبليون جنيه	الســــــــــــــــــــــــــــــــــــ		
67 67 67 68 79 79 79 79 79 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10	17)4 - 157) - 157) - 157	1100 - 07 1111 - 11 1111 - 11 1111 - 13 1111 -		

المدر ؛ جبع وحسيه بن :

1) الجياز البركزي للتعبث العابه والاحمام 4 الثناب الأحما في الستوي. أ

احاد ختلف . ٢) وزارة التخطيط عتاور الانتساد المدين في هرمنوات ٢٠ / ٢٠ -- ١٩٧١ ه مآر ١٩٨١ -

 ورق زأن (دكترر) دغيم الاداء ليؤلم التيب الاتسادى الذيز دقيق سر مرحندون القد الدول (۷۷ ـ ۱۹۸۱) ه مرحسمر الانساديين المريين البايع ه ۱۹۸۱ م.

مدى الاختلال في ميكل الندر بين كمية الاختلال كان في هذا الاختلال كان في هسالح السواردات من أمية ما مناحية المعيدة الكميسة في المناحية الم

تطور العجز في البزان التجاري :

يمثل الميزان التجارى المصميلة الفعلية للتبادل السامى والخدمي بين الفائض عن احتياجات الدولة وبين الفائض لدى الدول الاخسري (؟)

وتعتد هذه المصيلة اساسا عبلى الطاقة الانتاجية وما يرتبط بها مسئ المراءات من جهة وعلى الاستعاد المالية وما تعتد عليها من سياسات التجارة الدولية من جهة الحرى عكن في واختلال المرازان التجاري بكن في

عمِرْ القدرة الانتاجية عن ملاحقـة

الاحتياجات الاستهادكية الانتجيسة التزايدة الامر الذي يتمثل في زيسادة معدلات ثمن معلال في زيسادة ثمو الواردات عن معدلات عن معدلات عن معدلات مسبط هذا الغيزان عجزا مغزلمسلا معزا مع 1974 حيث تحقق فائض في هذا الميزان كما هو سبين بالميدل في هذا الميزان كما هو سبين بالميدل في هذا الميزان كما هو سبين بالميدل في هذا الميزا الميزا الميزا الميزا الميزا الميزا الميزاة الماياة والمنافئة الماياة الاستحدادة المعانات الاقتصادية المعانية

(۱) ابراهیم یوسف اسماعیل: الاختلات الهیکلیه فی البنیان الاقتصادی المری واترها علی التجارة الخارجیة: رسالة دکتویاه ۱۹۰۰ کلیه زراعة النصورة ۱۹۸۱ ،

تحقق ارتفاع مماثل في اسسسمار

الصادرات المرية • ومن ذلك يتضح

(٢) رمزى زكى (دكتور) ، مشكلة التضخم في مصر أسيابها وتتأثيبا مع برنامج مقتر الكلمة البلام ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠ .

(*) معهد التضليط ، تقهيم سياسات التجارة الحارجية والنقد الاجنبى ومسلسان ترخيدها ، مذكرة رقم ٢٨٦ ، يهايس ١٩٨٠



السنوات العشر الأخدرة • ومعكبين

لتجارة ممس الفارجية · ويبين الجدول رقم (٦) الاختــلال

للتجارة الخارجية ألصرية في الفترة من ٢٠ - ١٩٠٥ على الكتدسيل الاقتصادية المختلفة رابرز ملامع هذا الاقتصادية المختلف هو تحقيق فأنفس بمسهة علمة مع مجموعة البلدان العربيسة والكثل الاشتراكية ، في حين يحقق عجز مستعد رمتزايد مستع الكتالة الراسمائية حتى عام ١٩٧٧ ، ويصد

الهيكلى في التوزيع المغسسراني

جدول (٦٦) المترزيع ألجشرا في للبوزان التجاري خلال الفترة ٥٩/ ٣٠ ـــ ١٩٨٠ (مادون جسم)

77/2 + 70		دول الثناء دول اخرة الغنيب ١٧٦٧ - ١٧٦١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ - ١٠٠١ -	الجامعة دول الكلم المرتبية ال		1-/01 11/1- 11/11 11/11 11/11 10/11 11/10 11/10 11/11 11/11
Y·)' TI)T AT)' +- TYI)A 11''y' A16,' 11''o'A 11''o'A 17''A,E	1,7 + 1,7 + 17,7 + 17,7 + 11,7 + 11,7 - 11,7 -	1 (0) 1 (0) 1 (1) 1	YL,1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 +	7,1 +	177. 177. 177. 177. 177. 177. 177. 177.

المدر : چيم وحبب بن :

ا) الجهاز المركزي للتميث العامه والاحصاء ، الشرة الشهوية للتجارة الخارجية ،
 ا عداد مختلف .

٢) البنك الاهلى ؛ النشرة الانتمادية ؛ اعداد مختلفيه ٠

حديث المترزيع الجمراني للمادرات السلمية والاهنية التسبيدلها خلال الامترة المسردية الخلال الامترة

(+	ن حنيب	(يلبو							
لىئىنة	اجمأ	, أخسسرى	د ول	الفرية	: الدرا	ـدول الـ شرقيــــ	المحمد ال	دول ال	السنسه
ادرات	الصا	, 2	<u>-</u>	% 2	قيمس	% 5	% فيه	نيـــــ	
\$1-71 18-71 18-7- 11-7-	14 11 12 14 15 16 16 17 17 17 17 17 17 17 17 17 17 17 17 17	TTyT TTy1 TTy1 TTy1 TTy1 TTy1 TTy2 CTy2 CTy4 CTy4	77 77 77 77 77 77 77 77 77 77 77 77	17.6 17.7	19 47 17 14 67 67 67 67 67 67 67 67 67 67 67 67 67	16,0 (7,1 17,1 11,1 11,1 111,1 111,1 111,1 111,1 111,1 111,0	10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 1	71,1 17,1 11,1 11,1 11,1 11,1 11,1 11,1	11/01 11/1-

المدر : جمع وحسيان :

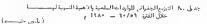
(1) الجهاز البركزي للنعبده المامه والاحصاء والنحرة القهرية للتجارة الخارجيد وأعداد مختلفة .
 (2) البنطالة الماري من النشرة الاقتصادية وأعداد مختلفة .

ذلك العام مقق الميزان التجاري/يضا عجرا مع الدول الاشتراكية * فأذا الخنداكية على المنافقة على المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة المنافقة الاشتراكيسة عين غمن الكتلة الاشتراكيسة عوالى ورلا ، ويوضع المحدالي ورالى ورلا ، ويوضع المحدالي ورالى ورلا ، ويوضع المحدالي ورالى ور

رقم (٧) الترزيع المبغرافي للصادرات المحرية والمبدول وقع (٨) التوذيع البغرافي للواردات المحرية * وتجدر الإنسارة الى أنه خسلال القترات التي كان يمها الميزان الاجارى يحتق إلمانية على الميزان الاجارى عن هذا المكتفى كان صحابها نقط /

ولا يستفاد منه في تغطية العجز مع الكتل والدول الاخرى ؛ كما أن تعبقه المتبية تنخفض استرارنتيجة لتأثي النفح المالي الذي كان ومازال بؤلر على المسادلات الدولية أي أنه كان





اجمالي الواود الت	رى	ديل أخ	ديل الكتابالغربيه	الشرقية	دول الدئتاء	بالماريج	وبالطم	لسنسم
السلحيمسه	7.	فيمسية	قیســــــــــــــــــــــــــــــــــــ	7.	قبيــــة	7/-	ثيسسة	1
1,077	Α	٦٢	1,111 14	TY	۲۲٫۲	1	11,4	7./01
٧,١٢٢	-13	11.	۸ر۱۱۲ ۱ ه	7.	۳ر۸۶	A	1,31	11/2-
۲۲ ۲۲	1.1	17,1	1,111 1	17	٨٤٤	Y	۲,۸۲	13/11
7117	١ ١	41,1	11 1117	3.7	٧٫٧٨		13,Y	17/11
£11,Y	١.	TEJE	17 111,1	٠.٢	۱ر۲۸	١ ،	T1,*	11/17
1,003	٨	٧٤٫٧	7,734 11	7.7	مر A۹	A	477	10/11
177,0	11	* 1 ₃ 1	1,1 07 00	A A	171,7	T	71,77	12/20
4717	11	10.7	11 141 6	77	1 Ye , 1	Y	40,0	37/13
Ttopo	١ ،	1ر ۳۰	11 11 LY	1.4	7ر110	- 1	10,5	34/37
1110	١,	٨٤٤	41 176,7	77	1,1	٤	11,1	71/14
۸ر۲۲۴	11	11,1	רן זון דו	71	1.4.1	ì	۲۰٫۲	Y-/11
1,111	17	47,0	3,A11 77	77	171,1	٦ ا	11,6	Y1/Y+
3, · A7	1	71,77	0 + 11 - Y	77	110,5		TLY	Y1/Y1
11,1	1 1	TAAT	80 700,0	7.	1.44	lγ	١ر٥٧	1117
11.01	, X	1,1	17 0A1,T	4.0	1111	1	ار۲ه	1971
7,1701	10	TTT,A	41 A-1,Y	11	TAYJA	Ιv	1+1,0	1370
11.41,0	18	111,6	10 1Y1,T	10	111,1	١,	ارتد	1111
TAAL	11	11.T	10 1177-51	17	THUT	۳	اراده	13.77
7,777.7	15	TELA	Y. BAYAJY	11	771,7	۳	مر٧٧	AYA
TAALY	77	17-11	יון וווון	10	17013	7	1,71	3171
T1+1,+	137	114,1	Aر ۱۹۸۰ ۲۹		747,5	175	۲۲٫۲	13.4.
				l .		, ,		

البعدر ؛ چيم وحسياس ؛

1) الجهاز البركزي للتميث الماءه والاحصاف فالنشرة الشهرية للتجارة الغارجاد فأهداد مختلفة •

١) البناء العلى الـبصرى مالنشرة الاقتمادية ١ مداد مختلفية ١

بجعل تلك الأرصدة الصــــابية ذات يأ قيم متناقصة باستيرار . لل

ولقد تبين أن معلقي عهر الميزان التهاري يمكن علالة طريبة مع كل التهاري يمكن علالة طريبة مع كل المعادر الاستيران ومنه المعادر المستيران على علاقة عكسية مع المنع التعادر المعادر المعادرة المعادر

يانه الاثر الموجب انزايد الرقم القياسي المواردات كان اكبر من الاثر السائب انزايد الرقم القياسي/لاسعار الصادرات على صافى العجز الميزان التجارى

مظاهر الاختلال في ميزان المدقوعات:

يمكن تقسيم القفيرات في ميزان الدفوعات التي مجموعتين ، تضميم الاولى ، متفيرات العمليات الجارية ممثلة في كل من الصميسيادرات

واللورادات المنظورة وغير النظورة - والمحيمة الثانية - توضيح بالهر مكونات اليزان وتشمل الشعوبيات الإصمالية والتغيرات في الاصوال المنطقة أن المنطقة أن المنطقة أن المنطقة أن المنطقة الثانية مو تحويل أو مقابلة أن رائم إذ المنطقة عبد العمليات المجارية - والمبدول المنطقة من من المبدول المنكورة يقضم من من المعلوبات المجارية المنطقة من من المبدول المنكورة يقضم عبد المعلوبات عبد المنطقة غير المنظورة كان معلقة المعلوبات غير المنظورة كان المعلوبات غير المنظورة كان المعلوبات غير المنظورة كان المعلوبات غير المنظورة كان المعلوبات عبد المعلوبات المعلوبات عبد المعلوبات المعلوبات عبد المعلوبات المعلوبات عبد المعلوبات المعلو

⁽¹⁾ and $n_i = -47 l_i 7^{i} T + 343 l_i T$ $+ 37 l_i 37 n_i 3 n_i T = 477 l_i 473 n_i T$ $+ 37 l_i 37 n_i 3 n_i T = 577 l_i 473 n_i T$

حیث ص ه به صافی للبزان التجاری ه من ۱ به الارقام القیاسیة لاسعار الصادرات، من ۲ به الارقام القیاسیة لاسعار الواردات ه

یں ۳ ہے عامل السلم والحرب ، س ک ہے متغیر الزمن ۰

	ماني الماسلات الرأساليسة	مانىي التدريلا	صافی العملیات الجاریــه	صافى العمليات غير الينظــورة	البيزانالتجارى	الشنه
	۲٫۰		_ ۱ ر۳ه	٧٠- ١	151 -	1907
j	سارَّه	_	۳٫۱	11,0	پ ۱ _۸ ۸۲ ـــ	1907
Ì	۳٫۰	_	۲ ر۲	۷رّه۱	ـــ Yر ۱۱	1908
	۲٫۲	_	ــ • ر۲۱	٨٠١	الراة ه	1100
Į	۱۰ر۲	_	_ • ر۲۳	ەر، ۲	1770	1907
	ار•	_	۳۱ ر۳۱	مرده "	17,7	1907
	۔ ۸ر۲	_	۱ ر۲۰ <u>.</u>	۳۱٫۳	_ \$ر٢ه	1101
	٦١١	_	۱۲۱٫۰۰۰	۳۲٫۳	ــ ۲۰۲	1909
	۱۱۱۱	_	_ ۱ ر۱۲	X 4°7	ساراه .	1171
	9ر77	_	ـ ۳ ر۳ه	۲۲٬۲۲	فر۲۲	1133
	٠٠٠٠	_	ــــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	3,17	151)	1171
	۲,۳۶	_	177,7	٦٠٠٥	ــ ۸ر۱۲۲	7771
	11111	-	۱۲۲۲	٧ر٨٤	ــ الر ۱۲۱	1976
-	٦٠,٦		111000	مرا*ه	ــ مر ۱۹۲	1110
i	11,1	D	1 co.	۸ر۳۰	۳٫۱۵۱	1477
	0-,0	۲ر۸ه	1 70,	۰ ر۲۹	س ≎را≎۱	1117
	1,1	11-0	1-1,0-	-7,70	ـــ ۳ر۸۱	1177
1		۸ر۸۲۸	7,77,1	س ار۳۳ ار۳۳	س.Y ر.1.1	1171
-	Y 1, 7	171,	<u>ب ۲۰۰</u> ۰۲	ΨΑ,τ"	111,6-	117.
ļ	4 ر ۲۸	۳ر۱۱۱	T11)	1171	ـــ ۱۲۱٫۱ ـــ	1111
	T coY	۲ر۲۸ ۱	^ه ر۲۰۲	V _d +	- ۵ ره۱۰	1177
·	Υړ۵۸	٧٥٣٫٧	7,77 [*, Y	(177	1117
	٧ , ٧ه ١	7ره٠٤	۷ _۲ ۲۳۵	11, 1	س ¥ رابا ه	3471
	790,5	1773	71 <i>A,</i> 1	1 • 1 9 1	۳ ۳ ر۱۰۷۸	1 470
	۲ ر۳٤٦ ۲۸۸٫۰	۱ر۲۲۸ ۲ر۲۲	۱۹۳۰ ۱۹۳۶	ETT, 5	- ° را ۱۰۱	1171
	YTY, •	۱ر۱۱۱ مر۱۱٤	1117	£17, f	۱۸۱٫۱ ۲۲۰۱٫۳	1177
ı	1577,	1 (2)	11777	1617, Y 171+, F	10 1 1 1 m	1477
	۱۰۲۳,۰	1, 1, 1	1,773	11100 0 (4100)	- ۱ ر۱۵۲ م۲ - ۱ ر۸۲ م۲	, 1171 112+
-	,,	اربر: •ر13	A113	Y-17, E	1111, 1	1141/4
1		11).	,	111151	,	1101/0
ı						

السدر: البنك البركزي المسرى النشرة الاقتسادية واعداد مختلفة ،

(:.)

	31A), YA	Y.XY E	77_77	11 _1•	01_07	البــــان
	11,0 7,4 74,7 74,7 17,7	4 (Y) 8 8 (8 9 (4) 7 7 (4) 8 1 (4) 8	۲۳٫۹ ۱۶۱ ۱۶۵ ۲ره ۲۱۵۲	7 7,7 7,7 7 - 7 6,7 7 1,7	15,7 7,1 15,- . 7,6 10,7	وحسية المسادرات , البلاح——————————————————————————————————
1	115	. 1 **	1	1	1	المجسسسون

السدر : جم وحسياءن

١) الْيِنْلِيَالْمِرْكِنَى الْمِسْرِي وَالْمِحْلِدُ الْاقْتِسَادِيَةَ وَالْمَحْدِ الْأَوْلُ وَالْطَائِقُ وَ ١٩٨٨ -

هالتقرير السنوى ه ۸۰ / ۱۹۸۱ » .

جدول (﴿ أَ) الاهبية النمبية للبنتوطات الجارية ٢ ه/ ١٩٨١ (%)

1141_YA	HALYE	YF7 Y	111.	+1_+Y	اابیـــان
Y1,- 1,5 7,6 7,6 1,1 1,1	۸۱٫۲ ۲۶٤ ۱٫۵ ۲٫۲ ۲٫۲ ۹۰۲	Al)+ 1)1 1)1 1)1 1)+ () ()	A+,17 7 1,17 1,16 1,17 1,17 1,17	775° 15° 57 754 757 651	مد قوطت عن الواردات تجاریة أخسری قوائد وا بياح وإسرادات التأمين والملاحة والسياما الساحه وتحويلا دالا طانات مه روفات حكوميسسه مد توطات الحسوي
3 * 4	1	1	1	100	الجسسوع

١) ۚ البِّناكِ الْمِرْكَزِي البصري والبجاء الانتمادية و اعداد مختلفة

ءالتقرير السنوي ، أأسدد الثاني ١٩٨١ / ١٩٨١

هيكل الاقتصاد القومي ، وتتبشل مشمسكلة ميسزان الدفوعات ليس في وجويه المجسسان وتزايده وانما في الاسباب الهيكلية وغير الهيكلية التي تحدث نتيجسية العجزاق استمراره وعدم مواجهتيه وقي هذأ المعدد يمكن الاشارة الي حقيقتين هم الرلا : أن الزيادة الكبيرة في قيمة الواردات السلعيبة

موارد الاقتصاد الصرى عن ملاحقة الوفاء بالاحتياجات المتزايدة مسسن الخارج سواء كانت استهلاكيسة أو استثمارية أو وسيطة مما أدى الى تعرض قطاع التجارة الخارجيسة لشاكل وضغوط تجد تعبيرها الكمى في الاختلال القـــائم في ميزان الاختلال الضعوما والاختسلالات في

٧٥ ــ ١٩٨١ عدا الفترة من ١٨٨ ــ ١٩٧١ وهي الفترة ألتى أستمرتفيها حرب الاستنزاف مما أثر على عائدات مهمر من السباحة وقناة السبويس والبترول -

وتجدر الاشارة الي أن تزايد المجز في الميزان التجاري قد أدى الي تزايد وتفاقم العجز في ميزان الدفوعسات خلال فترة الدراسة ، مما يؤكد قصور

أمكن مواجهتها من خسسلال زيادة الصادرات السلعية خاصة من البثرول ومتحصلات قناة ألسويس ووالسياحة وتموملات العاملين بالخارج ، وزيادة المديونية الخارجية ، وتلك العوامل التي تشكل التحسين في ميزان الدفر عات و هي في نفس الوقت عوامل للضعف وزيادة الاعتماد على الخارج فالاعتباد على زيادة الصادرات من الشول لمواجهة الواردات المتزايدة تمنى الاعتماد على مورد قابل للنضوب وغس متجدد ، بالاضافة الى انتحديد الحجم الامثل من صادرات البترول لايد وأن يعتمد على انجاهات الاسعار في المستقبل وخطط تصنيعه ،ومصادر الطاقة الاغرى واتجاهاتها ، كما ان زيادة الاعتماد على باقى المسحوارد الاغرى يعنى اخضاع الاقتصباد المصرى لظروف لاتستطيع الدواسة

السيطرة الكاملة عليها ، ثانيا : هي إن الواردات المورية يتكون معظمها من سلم غذائية ، أو وسطيسة ، أو رأسمالية وهي سلع لا يمكن ضفط الواردات منها في الأجل القصير دون التأثير على مستويات الغسبذاء او الانتاج أو النمو الاقتصادي ، وهذا يشير الى أن النظام الاقتصادي يتأثر بصورة كبيرة بالمتغيــــرات في المتحصلات من النقد الاجنبى ، الامر الذي يؤكد خبرورة العمل على تعديل الهنكل الانتاجي بما يزيد من الكفاءة الاقتصادية لقطاعاته وخاصة الزراعة،

والاختسلال بكون سينويا وبكون مرجبا أو ساليا ، وعندما تتجمـــع يما يشجع على نمو الصناعــــات الاساسنية الثي تستطيم الوفاء يقبدر الاختلالات الصعغيرة على عدد مسن متزايد من الاحتياجات الوسيطة او الراسمالية من الانتاج المملى ، ويما اختلالا ضخما محسوسا يخلق مجالات جديدةلزيادة الصادرات ويوضع المجدول رقم (١٢) معدل من السلم الصنعة ،

هذا بالإضافة الى خطورة الاعتماد على التحويلات والقروض المسرقفي تمويل العجز الناتج من العملينات التدفقات بالظروف والاوهسماع السناسية التي يصيب التنبق بها • ويتضيع من ذله أن العجز أبهميزان الدقوعات بحائبيه هو عمسير برجع اساسا إلى لخلال هيكل الاقتمىكاد المصرى ، ويجب العمل على علاج هذا الاختلال يتطوير الامكانيات الذائيسة . للاقتصاد المصرى ، والعمل عسملي ضغط الانفاق وترشيده ٠

السنوات وتكون في نفس الاتجاء تعطى في نهابة عدد من السيسنس

جدول ٢٠ ١٠ معدل الاحتلال في جوار) لند فود عاطلال الفترة من ١٩٨٠ - ١٩٨١

	الال باسخ	جز معــدل الاخت البنـوى ال ۱۲ ٪	ل مجموع ميزان أمثالم البديوة ت السمب البديوة ت إسم	ـــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	تيــــــة تـــــــة تـــــــــــــــــــ	الـــــ	
\$1- 1-51- 1034- 1034- 1037- 1037- 6-37- 6-37- 6-37- 6-37- 1034- 10	57 - 57 - 57 - 57 - 57 - 57 - 57 - 57 -	15 JA 1 6 JS 11 JA 11 JA 11 JA 11 JA 12 JA 12 JA 14 JA 14 JA 14 JA 16 JA 1	170 175 17	1117 TAA TTA LAY LLT LAT LLT LLT LLT LLT LLT LLT LLT LLT	117 117 119 119 119 119 119 119 119 119	TA) 10- 17- 17- 17- 17- 17- 17- 17- 17- 17- 17	11/7- 11/31

الصدرة جمروحبيات ا

 أ) البتك الأهلى البركزر والشرة الانتصادية عد أعداد مقتلعة ٢) فوالد هاشم عوض الدكتور) ها التجارة للخارجيقوا لدخل القيمي ، ص ١٣٦٠



0

الاختلال في ميزان الدفوعات المعرى خلال الفترة ٦٠ - ١٩٨٠ ، حيست بعانى المزان من اختلات حزئية في سنوات ۲۱ ـ ۲۲ ، ۲۲ ـ ۲۳ ، 75 _ 35 , 05 _ 75 , 17 _ 77 , . 1979 . 1974 . 1970 , 1977 للدفوعات بها يتعدى ٥٪ أما باقى السنوات فمعدل الاختلال بها أقسل من ٥٪ وهو مسموح به ، أما معسدل الاختلال المجمع المحسوب للميسران اظهر به اختلالا كبير؛ ظل يتزايد حتى ومل في نهاية الفترة ٦٠ ./ ٦١ _ ٦٥ / ٦٦ نمو ١٠,٣٦٪ ، ارتفسم خلال الفترة ٦٦ / ١٧ _ ٧١ _ ٧٧ حوالي ٣ ر٤٧/، الخفض في عام ١٩٧٣ الى أر ٣٠٪ ، وهذا العدل يظهر اختلالا ضخما يعانى منه ميزان الدفوعات ويرجم هذا المي الظروف التي كانت ثمر بها البلاك من حرب وقفل قناة السويس وضياح بترول سيناء ءوتوقف السيامة ، أما الفترة ٧٤ - ١٩٨١ فيرضح للبزان توازنا حزئبا ظاهريا حتى عام ١٩٧٧ ، لكنه تعـــرخي لاختلال شدید عامی ۷۸ ، ۱۹۷۹ ، وبلغ اجمالي معدل الاختلال المجمسع في نهاية للفترة الأخيرة - ار٢٧٪ • ويمقارنة المعدل المجمم لكل فترة يتضبح أن الفترة الاولى أشد اختلالا هيث بلغ الاختلال في ميزان المفوعات حوالي ار ٣٦٪ ، وأما الفترة الثانية فان الاختلال ظل بسيطا خلال السنوات ۲۱ / ۱۷ _ ۷۱ / ۷۱ ولکن تلله الاختلالات البسيطة تراكمت وادت الى اختلال ظهر مم عام ٦٩ / ٧٠ م ولكن بالرغم من أن الميزان به اختلال في عام ١٩٧٣ ، الا أن هذا الاختلال كأن لتصحيح تراكم الاختسسلالات السابقة به ، مما جعل اليزان في

نهاية الفترة مقرارة المسلك نفس مسالك نفس مسالك نفس مسالك نفس مساله في الفقرة الثانية أي المقالات بسيطة تجمعت التطهر اختلالا باليزان على 1940 واست.قدرت حتى 1940 ملك إلى المقسسات المنزان في الحسورة 1940 ما المقسسات الميزان في الحسورة ١٧٧٧ مناسبة المنزان في الحسورة ١٧٧٧ م

أثر الاختلال في ميزان المدفوعسات على الاستقرار الاقتصادي :

· 1174

من المنطقي حدوث اختلال للفسرق سواء بالزيادة أو بالنقص ، بحيست سكن القول بأن ميزان الدفوع حسات لا يتصف بالتوازن الخارجي ، أو عدم التوازن في كل سنة على حدة ، يل على فترة طويلة قد تمتد عشرة أو خمس سنوات ، حيث يعرض الفرق الموجب (الفائض) بالقرق السالب (العجز) وعندئذ تتوار سيسية كبيرة من الاستقرار الاقتصادي بالنسبة لهذه الدولة (١) لذلك يتضمن دراسة اختلال ميزان الدفوعسسات واتجاهه رمداه واسباب اختـــالل وكيفية عالجه ، ولأن حركسة ميزان المدفوعات مستمرة ، والمركة تخلق أختلالات وانحرافات ، أذلك يجسب العمل على ربط طبيعة النمو المستمر في ميزان المدفوعات وطبيعة الحركة الدائبة في مكوناتسه والتي تحتم طبيعة الاشياء أن تخلف كل سنة عجزاً أو فأنَّضا يعكس حالة من الاستقرار الاقتصادي الخارجي ، بميث اذا زاد حجم هذا الفائض أو للمجرّ عن تسبة معينة جاز لنا القول بان هنـــاله اختلالات في ميزان المدفوعسسات ، وحالة الاتزان لميزان المدفوعات ،هي التي لا يزيد فيها الاختلال عن ٥٪ ستويا (٢) ويظل الميزان متوازنا

في ثلك الاعوام وازن ظاهرى بالرغم من اختلاله تتبجية تسيراكم ثلك الاختلالات وتجمعها حتى بلغ مجموعها في نهاية الفترة ٢٠ / ٤٠٠٠

قى نهاية الفترة ٢٠-٤٪ .
ومن دراسة الجدول تبين أن ميزان
الدفوعات المصرى يعبانى اختلالا كبير
يرجع لاختلال البنيان الاقتصـــادي
المحرى خلال فترة الدراسة ، وأن
المختلل يتزايد وبممــــدلات
عالمة .

قاثير التجارة الفارجية على تقلبات الدخل القومي المصري

من الجدولين رقم (١٣ ــ ١٤) يتضبح أن متوسط نصيب الفرد مسن التمارة المارجية قد ارتفع من حوالي ٩ر١٦ جنبه في عام ١٩٥٢ ليصبح موالي الر١٣٠ جنيه عام ١٩٨٠ ، و بمقارنة متوسط الفرد من الصادرات والواردات خلال الفترة من ٥٢ ـ ١٩٨٠ يتضم أن تصبيه من الواردات تضاعف أكثر من ثماني مسيسرات بينما تصبيه من الصادرات زاد بدرجة اقل ويرجم ذلك لارتفاع المسلل للاستيراد عن اليل للتمدير حيحث بلغ المدل الأول شحق ٩٣٦٪ بينما بِلَمْ المعدل الثاني كر١٠٪ في المفترة ٧٤ _ ١٩٨٠ ، وهذا يدل على زيادة اعتماد القرد على الشارح في سدد الاحتباحات الملبة ٠

اثر تغيرات معدل التبادل الدولي :

يعير معدل التيادل الدولي عــــن الوحدات التي تمصل عليها الـدولة مقابل وحدة تصدرها الى المــالم الخارجي ، ويعيارة أخرى ميــارة عين ثمن الوحدة من الصادرات على ثمن الوحدة من الواردات •

> (١) فؤاد هائم عوش (يكتور) التجارة الفارجية والنفل القومي ، طيعة التقعم ...

(٢) فؤاد هاشم عوش (دكتور) المسهر السابق ٠

جدول (۱۷) حج التجار وتوسط تعيب الغود شها خلال الدعزة r=1.00 د ملين حده (

	ط نصب الدر بالح المادرات الوا	من حجد من حجد التجارة انه ۲	7	د د المكا (۲)	الناتجاليحن (١)	حجرالتجاره (۱)	البتم
1-276 A21 724 734 734 734 A31 A31 A31 A31 1-	1,714 1,714	النحارة	T 00 TT,1 TT,1	11),1 11),5 11),5 11),5 11),6 11),7 11),1	(1) 11A 11A 11A 11A 11A 11A 11A	(1) T15,1 T15,	110 T 111 T 11 T
17,50 16,57 16,57 17,67 17,67 17,67 11,17 10,01 An,67	17,00 17,77 16,41 10,70 17,77 17,77 17,4 07,61	77,70 51,24 63,61 63,17 76,74 77,77 17,17	7 17,7 72,7 41,7 41,7 77,1 71,1 71,1 71,2 71,2	1,67 1,17 1,17 4,77 4,47 4,47 4,13	**************************************	A - 0 - 17 - 10 1 1 7 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	144. 1444 1444 1444 1445 1446 1446

الصدر 1 چنغ وحسيتان 1

سمدر تجمع وحسياس . 1) الجهاز المزوى للتعبث المانه والاحسام 6 النثيرة العبرية الثجارة الخارجيم «اعداد مختلف

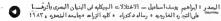
٧) البنايا أمركزي النصري والبجلة الاقتمادية 4 اعداد مختنعة ٠

٣) وزارةالتخليط متنارير بتابعة الخطة ه اعداد متفرقب =

البيل للامتيراد 1/2	الميل للتمدير 1	الفــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
۱۲٫۰٤	11)	1117
£ر١١ <u>.</u>	1.0	177,7786
177,1	٤٣ر١٠	114+/11

جـــدول (١٤) مترسط البيــــل

مترسط : نبوسسل للتمدير والاحتسسيراد





ويوضع الجدول رقم ١٥ اثر التغير في معدل التبادل الدولي الصبافي على تغيرات الدخل القبيومي في الفترة ٥٢ ــ ١٩٨٠ ، ويمثل هــــــدا للتأثير نص ١٦٠٪ من اجمالي التقلب على الدخل القومي في المقترة ٥٢ سـ ٠ ٢٩٨٠ ، وتراجعت هذه للنسبة حوالي غراد/ في الفترة ١٠٦٠ ١٩٦١ ، شم ارتفعت الى ١٥٪ في الفترة ٦٧ ... ١٩٧٢ ، ثم ارتفعت بدرجة كبيرة تصل الى ١٧٪ في الفترة الاخيرة ٧٤ -١٩٨٠ ، ويرجم هذا الى تأثر هيكسل الاقتصاد القومي بكثير من التذبذبات والتشوهات في التهارة للخارجية ، خاصبة وانه في الفترة الأخيرة أدى هذا التقلب لاحداث آثار بالدخسيل يغوق في جملته ما تأثر به خسلال الفترات السابقة كلها -

اثر الصادرات والواردات على تمديد الدخلى القومي :

تسزداد اهمسة التمسيارة المسارجية في الدخل القومي بزيادة هجم الصادرات والواردات لتشكل نسبة كبيرة من الدخل القومي ، كمسا هو المال في مصر ، حيث يشبكل الأنفاق على الواردات جزءا كبيرامن الانفاق المقومي ولذا يمكن ايمساد معامل الارتباط بين كل من الدخسل القومى على اعتبار انه مؤشر تتريبي على عملية النمو الاقتصادي ، وبين الواردات الاستثمارية بفترة ابطساء الملاقة (١) أن معامل الارتباط موجب

حدول رقم علات الدخل القصى التي ترجع الى تناب معدل الهاد ل الدولي

بترسط التغلب أ السدى أمسس الدخل القوسى المالين جزئ (٢٠ - توسط الدخل القعس - ١)	مدامل تقلیب الدخل التوس۲ (۲×۲)	معليل تقلب مدل التبادل الدولسي 7 (7)	يبية العادرات السلمية الى الدخل القوسس- (1)	الفسيسترة
11,-1+	-y*** t	۵۴ و ۱۳	11,4	1161/07
11, 5+	۰۱۰۱۰ رــ	اارا	17,7	1111/11
76, 19	-y-11711	17,0	117,1	1477/17
101, 41	_,* 1YAA	17,516	7, 71	1947/91
₹F1 ₂ -Y	-9*10100	1-,10	17,71	التوسيد

- چىرومىپ بن د 1) الْمِيارُ البركري للتبيق الدايد والأحصاء 4 البدي الشهرية للتجارة الشارجية 4
- 1) البياز البركان للتبك المايه والاجعاد ه الكاب الاجعاش المتسسسان إ

وقوى اذ بيلغ ٩٨٪ كما انه معنى ي عند مستوی ۱٪ ۰

وبدراسة معامل الارتباط بيسسئ الصادرات السيبيبلونة والواردات السلمية خلال الفترة ٥٧ _ - ١٩٨٠ ، اتضح وجوذ علاقة معنوية قوية بينهم، هيث تبين أن معامل الارتباط ببنهما قرى موجب حيث ببلغ ١٨٧٠ وهــــه ممتری عند ۱٪ (۲) ، ویدر اسست العلاقة بين الانتاج المعلى والمعادرات غلال الفترة ٥٢ ـ ١٩٨٠ اتضييح وجود علاقة قوية بينهما تبلغ حوالى 3 Pe - (7) . وهذه العلاقة المنوية بين كل من

الدخل والواردات الاستثمارية مسن ناحية وبين الصادرت المسسلعية

والواردات الاستثمارية من ناحيسة اجرى ترجع الى قوة الملاقسة بين التجارة الخارجية معبرا عنهسسا والصادرات والواردات الاستثمارية بصغة خاصة وبين النبو الاقتصادي معيرا عبه بالدخل القومي •

تطبيق بعض معسايير الكفسساءة الاقتصابية على التجارة المفارجيسة

ترتبط الكفاءة الاقتصادية لنتجارة الخارجية ارتباطا وثيقا بتط ور الاسمار العالمة لكل من المعادرات والواردات ، فهذه الاسمار كـانت تتجه جميما إلى الارتفاع الا الهسا تتفاوت في ذلك وتتباين بدرجـــات

> س ١ س قدمة الواردات الإسبيكامارية (۱) من ۸ م ي ٥٥٦ر١٥٠ + ١٠٥١ر١١ بالليون جنبه بقترة ابطاء سلتبن . (3776) (۲) او من ۵ ه ۲۲۸۶ ۲ + ۸۰۰۶ ۰ *BEY AS _ JA او س a • عيث من ه _ الدخل القومي خلال سُنة

(APPRo.) (37A-c-)

ف = ٥٤ر٥٥ ٠ *34E = Y 3 (۱) لو من ۹ ه = ۱۲۲۵ + ۱۸۲۰ بر۱۹ لوس ه ٠

(PBAYL+) (AVF+L+) * AY = Ya.*

177,0Y = 4

(AEA,VVS) 1 Um

CY m APC"

ما بالمليون جنيه •

كبيرة ، وبالتالي فان الكسب الذي يهود على الدولة من تجارتهــــــا الخارعية تغير من سنة لاخرى نتيجة لاختلاف التغيرات في أسمار كل من السلم المعدرة والسلم المستوردة ء ويتناول مساري الكفاءة الاقتصادية للتمارة الغارجية باستغدام معسيل التبادل الدولي ، أو ربيعة الاقتمساد القومي من التغيرات في معدل التبادل الدو لي

معدل انتيادل الدولى للتجسيسارة الخارجية:

يستخدم هذا العدل كمؤثر الوقوف على مدى الكبيب الذي يتمقق مين المتجارة الخارجية ، وللحكم عصلي درجة الكفاءة الاقتصادية للتجارة الدولية ، وخلال فترة الدراسة ٥٢ ـ ۱۹۸۰ ، يوضع الجدول (۱٦) اتــه

> حدول ١٦٠) معدل لتبادل لدولي الماني للتجارة لغارجية واربحية الاقتداد القس من التنسيرات نيم خلال الفترة ٢ هـ ١٩٨٠

- ئىيدا	ال عليون						
اربحی، الانضاد	ئى ص	رات ق ص	تيبة الصاد اليصري	مدل التأدل الدول الماس	سی لاحمار	الرقم الفيا.	البنية
النولي	ωę		(ق ص	(30/30)	الواردا ت	الما درات	
منر	1317	1,17	117	1	1	1 **	Yatt
سائاره	1,41	1,11	177	Yo	11	YT	7107
- A10	1,10	۱٫۱۲	177	41	17	٨٢	1101
1,77 -	1,17	1,11	187	FA.	10	7.4	1100
175	1 o A	1,60	1 61	7.7	1 1 1	A1	1101
1,1Y	1,41	1,70	17.	11	1 + 7	93	ITAY
٠,٣٧	Y, - %	1,31	117	7.4	11	Y1	19 91
177-	1,11	1,11	3.6.6	11	٨٦	YA	11=1
-777	1,50	7,17	1 4 4	11	AA.	٨.	197 .
س۲۲ر۰	۲,۰۰	۱٫۲۳	30 -	A1	AY	Yo	1111
- ۱۳۱ ·	1756	7,-7	147	AY	17	4.6	1111
- ۱۹۹۰ -	1,11	7,10	114	W.	1 + 4	A0	1177
-,10_	1, 14	7,77	477	A1	111	A1	1111
-,0	1,11	11,11	To7	A)	171	1.4	1110
- ۲۲ر۰	1,1 -	7,17	477	AL	3.77	1 - 7	1111
.,oY	17,71	₹,+€	747	Y.A.	1.75	17	1117
- ۲۳۲	1,11	Y, E L	T + Y	A.A.	177	111	1114
1,50 +	- ۸ر۲	1,00	ATT	111	A1	117	1111
+ 144.4	7,07	7,10	177	17.6	1,4	333	114.
ا ۱۳۰۰ -	1,11	. 4,4+	717	11	Y.A.	YE.	1111
1,07	1,17	17,30	Tas	37	171	7.4	1111
7,71	6,70	1 1,11	111	£1	X+7	1 - 1	1977
+ 47.	1,17	مقر۲ ۱	27.0	11.3	4.7	71.	3171
1,10.0	1,74	17,77	a EA	111	X - X	44.	1170
+۱۲۲	1,41	APLY E	010	1 - 7	4	717	1171
ه ۱۶۳۰	TyYe	18,00	111	1 - 1	177	737	31YY
ــ ۲۱ر∙	7,17	. Yph =	14+	1.	7 Y Y	111	1174
1,110	T, . Y	5,11	1 144	177	7-1	£14	1171
ــ ۸۳٫۰	3,08	15ره ر	1111	11	£4.Y	113	198+

السدُّر ۽ جمع وفسيمن ۽

" ١) أَلْجُهَارُ المركَّزي للتعبيَّنا لمامه والاحصاف ، النشرة الشهرية للتجارة الخارجية ، اريداد محتلفة ، ٢) وزارة التخطيط ٥ شمية التجارة الخارجية ٥ سجلات الشمية ٥ بيأنات فير منشورة ٥

ذلك العمل على تحسين هذا العصيل

يضرورة أعادة النظر في التركيب السلعى والتركيب الجغرافي للتمارة الخارجية الصرية للعمل على الحبيد من الاتجاء النزولي في معدل التبادل الدولى الصافى والتخفيف من اضرار تدهور ما يحمله من تضخمات بنقلها للداخل

يتجه عامة نحق الانخفاض فهو في

تدهور مستمر ، فقد انخفض خــــلال الفترة من ٥٢ ـ - ١٩٨٠ ولم بحقسيق

مكسيا الاقي السنوات ٩٠ ، ٧٠ ، ۷۰ ، ۷۱ ، ۷۷ ، ۱۹۷۹ مما يتطلب

المعائد على الاقتصاد القومي مسسن الغفيرات في معدل المايادل السيدولي الصافي (١)

يوضع الجدول (١٧) تقدير اجمالي العائد الذي امكن تحقيقه من خــــلال معدل التبادل الدولي للاقتصباد المهري خلال الفترة ٥٧ _ ١٩٨٠ ، ١٤ ٩ التغير في معدل التبادل الصحافي التجارة الخارجية المحرية ، يحقسق خسارة مستمرة للدخل المقومى بلغ مجموع تلك الخيمارة المعققة للاقتصاب القومي كووالي ١٠٥٨ عليون جنب خلال الفترة / ٢٥ - ١٩٨٠ ، ومقيق مكسبا قدره ٢٣٠ مليون جنيبه ، محققا صافى خسارة قدرها ٨٩ره مليون جنيه بمتوسط سنوى قسيدره ۲ر۰ ملیون جئیه ۰

المدل لم يحالق ذلك الكسب الا خلال الفترة الاخيرة بعد عسام ١٩٧٤ ، باستثناء عامي ٦٩٠، ١٩٧٠ والذي حقق فيها أيضا ربح للاقتصيار

 (١) معدل التبادل الدولي الصافي = الرقع القاسى لاسعان الصادرات

> الرقم القياسي لاسعار الواردات 1 · · ×

				No. 70
النكسباوالتمارة (بلون جنيه) النسر السر أومدل التغير في السور الجع التبادل التجارات	سيار مدل لبادل الدول المائی	ر القاسيه لاسم الواردات	الارتا المادرات	النسة
	1 YY 1 YY 1 YY 1 YY 1 YY 1 Y 1 Y 1 Y 1	Y1 1.7 1.7 1.6 1.7 1.6 1.7 1.6 1.7 1.6 1.7 1.6 1.7 1.7 1.6 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7 1.7	1	110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 110-7 1110-7 1111-7 111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-7 1111-

الصدر 2 جنع وحشيا بسان 2

^{ً ()} الجهلز المركزي للتميناه لمامه والاحصاء ، النشرة الشيرية للثناء وتا لخارجية ﴿ اعداد حذلقة ،

٢) وزارة التخطيط ، الادارة لمايه للتجارة الحارجيه ، بيانا تنفنز شدورة .

 ⁾ محدد أبراهيم طوح همد لا عارة الله ولى أنه الجلاد الثابة قدراً السدة نظرة وتطبق الله و الله أنه أجستور أه كلية الا تتماد والماور إليا الباسيسة عامد الفاهرة (١٩٧٣)

³⁾ Source : U.N. year Book of international Trade Statistics, New York, 1960, 12 557 - 560

القرمي ، ويرجع ذلك الكسيب الي جدول (١٤) تأور هيزنيد بمر الفارجيد وبعد لات غد شيأ من ١٩٨٠ / ١٩٨٣ (ر الديادة الكبيرة التي حسيبثت في

اسعار الصادرات المعرية .

الدبون الشرجبة وتشرها عسسلي التجارة الفارجية المعربة:

لقد تمخضت عن الاختلال في هيكل الاقتصاد القومي مجموعة من الاثار على التجارة المفارجية المعرية مثل قوة الملاقة بين التجارة المارحية معبرا عنها بالصادرات والبواردات الاستثمارية يصفة خامسة ، وبين النمو الاقتصادي معبرا عنه بالدخاء القومين *

ثالثا - تطبيق بمض معايير الكماءة الالتصادية على التمارة الخارجية، أذا أخذنا في الاعتبار معبار معسدل التبادل الدولي ، فقد تبين السبه في تدهور مستمر ، خلال المنترة ٥٢ _ ٨٠ ولم يحقق مكسبا ألا في الفترات 1974 . VV . VT . YO . V- . 14 أما لذا اخذنا في الاعتباسار هجم المديونية فسنلاحظ أنها ارتقعت الى نحو ٤ مليار اسمتى مام ٩٧٨ اوتراكم الدين يؤدى الى اضعاف البنيسيان الاتتصادي وتآكله ، وهذا التضخم في المديونية يرجع بدوره الي الاختلال في هيكل البنيان الانتاجي المصري ٠ والجدول رائم (۱۸) يوضح الثطور الذي طرا على مديونية مصر حيث انها کانت ۵۲٪ فی عام ۱۹۷۶ ، ۸۲٪ في عام ١٩٧٨ ، ٧٧٪ عام ١٩٧٨ , ٧٥٪ عام ١٩٧٩ وفي عام ٨٠١١٨١٠ التهمت الديون المارجية الناتيج المحلى الاجمالي حيث تعدت حجم هذا الناتج لتمثل نحو ١٠٢٪ ، واستمرار هذا الوضع يؤدى الى حدوث تآكل

خديد الدين كتبيد من أضادرك المادرات الـ الملميدلا والخديدلا		كتسيد من التأثسج	يد اونات خدود آلدين	حجم الديسس الخارجيسي	البنه
le _j r	11,5	. 71	1TA	1333	1110
11,0	177,0	7.0	111	AF AE	1117
Y Cyn	FLAT	71	71-	YVAF	1111
112	47.0	Te	111	3110	1111
Ye.	61,-	L.	1.17	TAET	8 577
F1,	11,0	0.7	A 5 -	TA + +	1171
¥1,.	0.,1	AT	¥4 -	2-77	3 5 7 4
TT.g.	aY,	17	117 -	A1 +Y	1 111
TY'	11	44	1711	1114	111/
*1		Y+	AFTE	A.s. r	117
TTAL	٧.	1+1	34	177	AT/A
۲۱٫۷	11	_	10	145++	AT /A
					- "

[×] ممدل شدرة الدين = مجموح اقتراف • مجموع اقساط الدين = محمد حبيلة المستسناد راجه

المسبنادر اجتع وحسومن ا

 ا روزي زكى (دكتور) ه المانيات وشرط تحليق التنبيد الذانيد في الدول النابيد مع أسارة خاصد الى جميوريه شر المريوه ممية. التف**طيط التربي ه الفاخرة عام = ١٩٨**

World Bank world Dubt Table, Extended Dubling 1065, Document of the world Bank, December 1974, I table 16.6. ٣) السيد جد المزيز وجيد (دكتور) + مصيد التشايط القوس + بذكرة دغفله، وثم (١٣٦٩) + + ١٩٨٠ \$) عام ١ ٨/ ١٨٤ ممد رها ارمزي زكي (د كتور) ه تاييم الاد أه الالتصادي الذي عادك عمر مع سائد رق النَّف الدولي ، مؤتم الاقتصاديين السابع، ١٩٨٦ -

ه) البناء الدول و التأورات الانتمادية الأحديد والاحتياجات الرأسالية الخارجية و تقرير البنسك غن جمورية عبر الموردة عار 1974 م 1976

٦) الترة ٢١ ــ ٢١٦ : البناء الدولي ٥ التقرير الستوي لمام ١٩٧٨ -

World Book, And Republic of Egypt, Consider Reservice Alableoten and grands prospects for the 1850, Park 1977 151 (A World Bowk, World Devolopment, Report, August, 19 79 .

> به ، ومن ثم ضعف نمو هذا الاقتصاد وتدهوره ، ويؤكد هييمذا ما تمثله مدقوعات خدمة الدين الخارجي (١)، بالنسبة لاجمالي الصادرات السلعبة حيث ارتفعت هذه النسيسية من ٣ر٢٤٪في عام ١٩٦٥ الي ٥٠٪ ، ٧٠٪ ، ٦٦٪ ، ٥٠٪ ، ٧٠٪ في الأعوام . 1979 , 1977 , 1977 , 1979 , ٨٠ ./ ٨٩١ على التوالي ويتضيح من ذلك أن الفوائد وأقساط السبدين تلتهم اكثر من نصف قيمة الصادرات السلعية المصرية خلال الفترة ٧٣ ...

١٩٨٠ ، وتعو ٢٩٪ من اجسسالي الصادرات السلعية والقدمية عيام ۱۹۷۶ ، ۲۷٪ عام ۱۹۷۸ ، ۲۱٪، المنتوات ١٩٧٩، المنتوات ١٩٧٩، ٨٠ / ٨١ ، ٨١ / ١٩٨٢ على التوالي من اجمالي الصادرات السلعية والضدمية ، مؤكدا هذا على أن تلك الديون تستنزف قوى الاقتصىلد المصرى ، وتعبئة هذا المفائض الي الخارج ، مما يؤدى الى اضعى البنيان الاقتصادى وتأكله ليكون هشاء حيث يتضح من الارقام أن قيمة خدمة

للاقتصاد ألقومي وزيادة الاختلالات

⁽١) عدقوعات خَدِمة الدينَ : وهي تشمل الغوائد والإقساط لكل عام ٠

الدين في الفترة الاخيرة تسماوي قيمة الصادرات من البترول والقمان. وأن قيمة الصادرات من البترول تفطي فقط قيمة الاقساط السنوية .

وترتب على ذلك أن ارتقاع متوسط المسينة الخلوجية من ٨٦ مولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في ما ١٩٧٨ ولارا في سولارا لكل فيد في علمي ٧٩١ مالكل فيد في علمي ٧٩١ ملكل السنوي للمثل السنوي الفيل الفيزة ١٥ ما ١٩٧٠ للكترة ١٩٧١ لكن حوالي ٦٠١٧ لللغزة ١٩٧١ للكترة ١٩٧١ للي حوالي ٦٠١٨ للغذة ١٩٧٤ للغزة ١٩٧١ للي حوالي ٦٠١٨ للغزة ١٩٧١ للغزة ١٩٧١ للغزة ١٩٧١ للغزة ١٩٧١ للغزة ١٩٧٨ للغزة ١٩٧٨ للغزة ١٩٠١ للغزة ١٩٠٨ للغ

وأرتقام اعباء خدمة الدين بسبب بلوغ المديونية الفارجية الى هسذا الستوى المرج ، ادى الى جعـــل أعياء خدمة الدين والمثلة لأحسب الجوانب الهامه في بنود ألمدوعات الجارية (الفوائد) الرأسسسمالية (الاقساط) ومن ثم أصيحت عناملا هاما من عوامل أختلال هذا الدران وتدهوره ، حيث أصبح الاقتسراض يزيد من العجز في ميزان الدفوعات، وعجز ميزان الدفوعات أصبحيتطلب بدوره المزيد من الاقتراض وهكذا ولا بيكن تلافي هذا الامر الا بالعمل على تصحيح اختلال القطاعسات الاقتصابة والترابط القطاعي بينهما ، والمعل على زيادة الاعتماد على الذات في النمو للخروج من ثك الدائسرة الخبيثة -

ريتفع الهنا هما سسسيق أن الديونية المحرية تؤثر على الديونية المحارية تخطاع هسسام محرك النصور الاقتصادي ، و اراضه التضغم في الديونية راجع لافتلان المتالمات المحري، علما من يلامة الانتهام، بابا لتصلح المحري، هذا الاختلال وتؤدى المي سوء قرجيه هذا الاختلال وتؤدى المي سوء قرجيه

المرارد المتاحة للنعو والبناء و وحيث أن اعباء الدين تلتهم غالبية المائد من الصادرات ، فضلا عمن أن ذلك يقلل من المسروض الحلى

لسلم الرطنية، فانه يضعف مسن قدرة الممادرات على تعطيةالموعات عن الواردات من السلم الاجنينية وهر الانتصاد القهى على الضحافةدرة الانتصاد القهى على الانتصاد و الرائقا معدل خدمة الدين يؤدى الى اضعاف يؤثر على مستويات الاستيداد، مصا والانتاج والتوظف ، وإشعاف قدرة الديلة على تكوين للخواس عمليات للديلة على تكوين للنخواسة قدرة للديلة الرائع الرائحة المنحة المدة للذراكم الراسمالي الملائحة المده

ويدا، على ذلك فانه للقداء على المثلل هيكل الديارة الخارجية المثلل المتالم على المثارجة المخارجية المثال الايكون المخارجية ، على أن المخارجية ، على أن المخارجية ، على أن الاحداث التخطيط التجيارة تكون اعدائها الرئيسية العمل على المثاركة المثاركيسية العمل على المثاركيسية العمل على المثاركيسية العمل على المثاركيسية المعل على المثاركيسية المعلى على المثاركيسية والعمل على تصحيرا متوارثنا ، والعمل على تصحيرا المتعالل المؤمن في عيزان الطوعات والعمل على تصديرا المتعالل المؤمن في عيزان الطوعات ،

وهذان الهدفان يتفقان مصا في الحجل الطويل برغم تمارضهما في الاجل القطويل برغم تمارضهما في المتحدد المت

« موجِرٌ الدراسة »

مستهدف هذه الدراسة التعرف، على طبيعة الدجز في كـــل من البرزان المتبارى وميزان الدفوعائر ويتأثير ذلك مع تقلبات الدخل القومي وتهدف أخيرا ألي تطبيق بعض معايير الكفاءة الاقتصادية على التجارة المفارجية المصرية .

الصريه . أولا: في مجال الصادرات ، تبين

أن المصادرات الزراعية رغم تراجي المعينية النسبية الى اجمــــــالم، المصادرات قائها ظلت تسمم بنحسو وران التحسن الملوس في تيــــا١٩٥٠ - المصادرات يرجع بدرجة رئيسية الى المصادرات المنجمة ويعرى الهمســـــا المحدد الاجمال للمصادرات المعربة ويعرى الهمســـــ المحدل الإجمالي للمصادرات المعربة والذي تقدر ينحو ٥٠٤٪ في الفترة والذي تقدر ينحو ٥٠٤٪ في الفترة المنكورة ،

وفي مجال الواردات ، فقد شهدت الواردات الاستثمارية زيادة مستمرة وبمعدل نمو أعلى من الميهوعـسات الاخرى خلال اللفترة ٤٤ - ١٩٨١ •

كما أن نسبة الواردات الاستهلاكية غير المعرة لم تقل عن ٧٧٪ من قيمة الواردات الاسمستهلاكية في الفترة الاخيرة *

ویمقارنة تطور کمیة المسسادرات والواردات نقد تبین ان کلا منها قد تزاید بعمد ۱۹/۱٪ ، ۷۰٪ عسلی الترتیب شی المفترة ۲۰ سام ۱۹۷۰ ،

ثم تغيرت هذه المدلات الى نصــــو ٥ر٥ ٪ لحل منهما خلال المترة الاحيره ٧٠ ــ ١٩٨١ كما تبين ايضـــا ان الارتفاع المحقق فيراسيعان الواردات كان اعلى من نظيره المدقق في أسمار الصادرات ، وكان لهذا التدهور في مصدلات التبادل أثر كبم في زيادة خلل الميزان التجارى ومن ثم هيكسل الاقتصاد القومى الذى تنتقل اليسه عدوى تضخم الاسعار العالميسة ، وبصفة عامة فقد حقق الميزان التجارى عبرًا مستمرا منذ عام ١٩٥٢ حتى ١٩٨١ باستثناء عام ١٩٢٩ • وهذا للمجز المتراكم يشير الى عدم قسدرة القطاعات الاقتصادية المطية عسلى ثلبية الامتياجات السكانية ويمكن ارجاع ذلك الى ثلاثة أسباب رئيسية وهي عجز الصادرات عن ملاحقسة التزايد المستمر للواردات ، اثــــر سياسة احلال الواردات ، الاختسلال

الهيكلى في التوزيع الجفرافي للتجارة المارجية • وعلى نفس النسق كان الاختلال في ميزان المدقوعات •

ثائما : تاثير التمارة الخارحية على تقلبات الدخل القومي : بمقارنة متوسط نصيب الفرد من للصادرات والواردات خلال الفترة ٥٢ ... ١٩٨٠ ثبين أن تصبيه من السبسواردات تضاعفت اكثر من ثماني مرات بينما نصيبه من الصادرات زاد بدرجة اقل ويرجع ذلك الى ارتفاع الميل للاستيراد عن البل للتصدير حيث ببلغ العدل الأول تحو ٦٠ ٢٣٪ بيتما بلغ المدل الثاني قر١٠٪ في الفتسيرة ٧٤ __

ولقد تبين أن أثر التغير في معدل التبادل الممافى على تغيرات المدخل القرمي أرتفع من ١٥٪ في الفترة ٦٧ _ ١٩٧٣ الى ٦٧٪ في الفترة الإخبرة (٧٤ _ ١٩٨٠) • وقيب أدت بلك التقلبات الكبيرة في الدخل القومي في الفترة الأخيرة الي تأثر هيكل الاقتصاد القومي بكثير مين

التذبنبات والتشوهات في التجارة الخارجية خاصة في الفترة الاخيرة حيث يفوق في جملها ما تاثر به الاقتصاد القومي منذ عام ١٩٥٢ ٠

وقد تبين من الدراسة ايضا وجود علقة معنوية احصائيا بين كل مين الدخل القومي والواردات الاستثمارية من ناهية ، وبين الممادرات السلعية والواردات الاستثمارية من ناحبية أخرى ، مما يشير الى تدعور معدل التبادل الدولي ، وزيادة عيز الميزان التجارى ، ومن زيادة العجـــز في ميزان المدفوعات ، وبالتالي تزايــــــ العاجة للاقتراض الخارجي ، وقسام التضمم بتغذية تلك الاثار ، كما أن للتضخم أثرأ في تعقد شروط الاقتراض الخارجي من هيث مستوى سيعر الفائدة ، وفترات السماح ، ولإتصال القروض ، ولا يخفى أن هذه الاتسار تنعكس على القطاعات الاقتصىادية وتؤدى الى زبادة الاختلال ببنهما ٠

القومى ، فيتحدد مستوى الاختلال فى التشابك والترابط القطاعي بحجم للدبونية ، فكلما ارتفع هذا الصحيم دل على وجود اختلالات حسادة في هيكل البنبان الاقتصادي ٠

والجدول رقم ١٨ يوضع تطبور مدبونية مصر المارجية خلال الفترة ٦٥ ــ ٨١ / ١٩٨٧ ، فقد ارتفعيت قيمة الديون الخارجية من ٧ر١ مليون دولار في عام ١٩٦٥ الى نصو ١٨١١ بليون دولار في ٨١ / ١٩٨٢ بزيادة قدرها غر١٦ بليون دولار بسيية زيادة قدرها ٨٦٠٪ ، اي أن المديونية الخارجية تضاعفت نعو تسسيعة اضعاف ما كانت عليه في عام ١٩٦٥، ويعمدل زيادة سنوى قدر بنمسو ٨٠ مليون دولار ، ويمعدل نمو سنوي ٤٧٪ خلال الفترة ٦٥ ... ١٩٨١ • (١) ويوضح ألجدول السابق أيضب ارتفاع مجم الديون الخارجية بالنسبة لاجمالي الناتج الملي من ٣١٪ في عام ١٩٦٥ ، الى حوالي ٤٠٪ في - 1977 pla

مراجع بحث الاختلال ف هيكل ومسار التحسارة الخارجية واثره على تمو الإقتماد الممري

وتعبر الديون الخارجية عن الاختلال

المادث بين قطاعات الاقتصياد

۱ ــ د /حودی رضوان ــ دراســـة تحلیله لتطور هيكل الصادرات والواردات بجمهورية مصر المربية خلال الفترة (٥٢ - ١٩٧٧) الملسة العلمية للاقتصاد والتجارة عام ١٩٧٧ .

٢ - د / عمرو معيى الدين ... التخبيق والتنبية ـ دار النهضة العربية ١٩٧٧ .

٣ -- د / ابراهيسم يوسسسف أسسسماعيل الاختلالات الهيكلية أبي البنبان الاقتصادي الصري والرها على التجارة الخارجية _ رسالة كتوراه كلية الزراعة جامعة المصوره ١٩٨٣ .

 ٤ – د /رەزى زكى – مشكلة التضخم فى مصر وأسبابها وتتائمها مع برنامج مقترح لكافحة الفلاء الهيئة العامة المصرية الكتاب ١٩٨٠ .

 ۵ = د / رمزی زکی - تقییم الاداء لیراسامیح التنبيت الاقتصادي الذي عقبته مصر مع مبندوق النقد الدولق (٧٧ ــ ١٩٨١) مؤتمر الأقتصاديين المربين السابع ١٩٨٢ •

" --- د / فؤاد هاشمعوض -- التجارة الخارجية والنخل القومي من ١٩٦٠ -

> (۱) معبد غقری بکی (دکاور)۔۔ التقع ات الهركاية في ميزان الدفوعـــــــات الممرى $(Y^0 = 1971)$ ، الاقتصاد المعرى في روح

قرن ۵۲ ـ ۱۹۷۷ ، دراسة تطیاب ـــــــة التطيرات الهيكاية - يحوث وطاقش---ات

المؤتمر العلمى السنوى الثالث الاقتصاديين المعربين ب مارس ۱۹۷۸ •

alem AYPI .

لسنة مممد ،

القومي ، القاهرة ١٩٨٠ ،

البنك الخايس والسبمين عام 1976 .

١٢ - المسحار الركزي التعبية المحامة

والاحصسماء _ النشرة الشهرية المتصارة

الشارجية ساعيران مشتلفة جتن عام ١٩٨١ *

السياسية ـ حامعة القاهرة ١٩٧٣ .

 ٧ ــ محمد ادراهیم طریع ــ معدلات اقتسادل الدولي في البلاد النامية ــ دراسة نظرية وتطبيقية رساله ماجستي - كلية الاقتصاد والعلوم ۸ - د / مصمد فغرى مكى - التقدرات الهنكامة في ميزان المستفوعيسات المصرى (٢٥/٦/٥٢) الاقتصاد المعرى في ربع قرن - دراسة تحليلية للتطورات الهيكلية ، بحوث ومناقشات المؤتمر العلمي السنوي الثالث للاقتصاديين المريين ... ۹ ـ د /روزی زکی ـ امکانیات وشرط تحقیق التنبية الذائية في الدول النابية مع اشارة خاصة الى همهورية مصر العريسية _ معهد التخطيط ١٠ ــ د / السيد عبد العزيز وهيه ــ معهــد التخطيط القومي ، مذكره داخليسية رقم ١٢٦٩ ١١ ــ البلسك الاهلى المصرى ، المجلب الاقتصىبادية من ١٩٦٨ ألى ١٩٧٧ بمناسبة عيد

١٣ - التيبيك الإهلى المري ، النشرة الاقتصادية _ اعداد مختلفة . ١٤ _ وزارة التخطيط _ شيعية التحصيارة الخارجية _ سجلات الشـــهية _ بيأتات غير ونشورة ء 10 _ ومهد التخطيط _ تقيم سياسيات التحارة الفارهية والنقد الاجنبي وسبل ترشيدها ەنكرة رقم ٣٨٦ بوليو ١٩٨٠ ، ١٦ - الجه از الركزى التعبلة العامة والاحصاء _ الكتاب السنوى الاحصائي _ اعداد مختلفة ، 1٧ _ وزارة التفطيط _ تطور الاقتم___اد المصرى في عشر سنوات ٢٩/ ٧٠ -- ١٩٧٩ ، عام ١٨ - البنسسك المركزي المصرى - الستقرير السنوي ، العدد الثاثي ١٩٨٠ ، ١٩٨١ ، ١٩ _ وزارة التفطيط _ تقارير مت ابعة المُطة - اعداد ممثلقة . ٣٠ _ وزارة التفطيط _ الادارة العامة للتمارة الخارجية ــ بيانات غير منشورة • ٢١ - البنك الدولي - التطورات الاقتصادية الحسنة والأهتباهات الراسمالية الخارجية تقرير البنك عن جمهورية مصر العربية ... عام ١٩٨٩ . 27 ...

- 23) Source, U.1. Year book of international Trade statistics, New York, 1960, pp. 557-560
- 24) World Bank: World Debt tables, External Debt of LDCS Document: at the world Bank, December 1974, I table no. 6.

٢٢ - البنك الدولي - التقرير السحوى العام

- 25) World Bank, Arab Republic of Egypt, Domestic Resource Nabilisation and growth Prospects for the 1980 S, Dec. 1980
- 26) World Bank, World Development, Report, August, 1981.



تطور الانفاق العام

خلال الشركيين عام من ١٩٥٢-١٩ ١٩

دراسة تحليبليه (د. احمد ماهرعـز)

موارد الدولة :

تطورت (١ وظفة الدولة تطورا هخما في العصر العديث ، ولم تعد الدولة كما كانت في الخلف مجرد دولة حرسة تبدير بتولير الامن الداخلي وإلمانجي فحسب ، بل اصبحت تقولي الى جانب ذلك مختلف مجلسالات المجانة (٢) وأن اختلفت من دولة الى اخرى، الائته لا جدال في اتساع دورها والاهتمام بالخواصل في يوهه وفده ، هذا الاصر استلزم زيادة مضحفردة في النقلة الداماة واستلزم ضرورة ليجاد موارد لتطبقة شده النقلة ، ولهدا في الاسترام ضرورة ليجاد موارد لتطبقة شده النقلة ، ولهدا

تطور وظيفة الدولة وزيادة الانفاق العام :

جوهريا في أي نظام الا وهو حفظ الامن الداخلي والخارجي .

رم التفروفي وظيفة الدولة. تمت شغط الذاهب والنظريات التي تمعل الدولة مسئولية هساهم المواطن وامنه وانتضاد القرائين هشي عمد مطلة المامينات مياته اليومية ، فكان المتامين ضد البطالة والمجهز والشيفوغية والاصابة والرفاة ، وتدبيح فرص العمل المناسب ، واتاحة الفرصـــة التعليم فرص العمل المناسب ، واتاحة الفرصــة التعليم فرص العمل المناسب ، كل ذلك، استلازم المناسبة تعمل الدولة على تعبير مصادر تعربي للخزائب المناسبة العامة ، وقال كانت المذاهب المناسبة على النقات العامة ، وقال كانت المذاهب المناسبة على الدفقات كبيرا في تطور وظيفة الدولة ، فان الإسلام بيارانه

0

(۱) د. سيلبان الطباوي ... السلطات الثلاث ... دار الفكر العربي ۱۹۷۲ ص ۱۱ ونفس المتي

(7) د. عاطف صدقی ، بیادی، المالیة الملیة ــ دار الفهضة
 العربیة ۱۹۷۰ حی ۵ ·

السمحة الخائدة قد اثر في منطقة الشرق ألاوسط ومصرخاصة بالرغيدن مرود اربعةعشرقرنا على ظهوره فأناثره مازال واضحا فيكل مظاهر الحداة وعلى صفحات التاريخ (رغم كل ما حدث خيلال هذه النترة) ومن مآثر الاسألم مزحه بين الدين والدولة وجعل الخلافة « رئاسة الدولة » رئاسية لأمور الدين والدنيا وقد شرع الاسلام ذلك بمرونة كاملة تصلح للتطبيق في كل زمان ومكان • كهــــا وضبح حدودا عامة للحاكم والحكوم اهمها مباديء الشورى والحرية والساواة والعدالة والتكاهل الاجتماعي وان المال مال الله ، وان مصلحيسة الجموع مقدمة على مصلحة القرد مع عدم اهدار حقوق الفرد ، حتى أن استاذنا المرحوم الدكتور عبد الرزاق السنهوري (١) ذهب الي القول بأن الخلافة عقد حقيقي يقوم على الرضبا وان الخليفة يتولى السلطة نيابة عن الامة وإن الامة مباحبة الاختصاص الاصبل في تقويض الحاكم (تقويضا صحيحا) لانه لمين علسى الرعية ومصالحهسا ومستوليته أمام اثله وامام الرعية كل ذلك يستلزم الانفاق المتزايد لواجهة هذه الاعياء ولهذا حسدد الاسلام موارد الولجية هذه الزيادة بل ويستطيم الماكم عند الضرورة أن يستحدث موارد غيرها -

هكذا مم تطور دور الدولة ومستوليتها عبسب التوازن الاقتصادي والاجتماعي اتميم نطسساق النفقات المامة وشكلت الاعتبارات الاقتصاديسة والاجتماعية قيدا واقعيا على سلطة الدواسة في المصبول على الإدرادات العامة •

ومن المؤكد أن الدولة في سميها لزيادة مواردها انما تستند الى تزايد التزاماتها ، سواء كسانت المُتماعية أو اقتصادية ، فالأبرادات العامة تجسد تبريرها في النفقات المامة •

حقيقة أن هذا التصور التقليدي قد أهتز مسم تغير النظرة الى وظيفة المالية للعامة ، الا انــــــة لايزال قائما في النفوس ويلعب دورا مؤثرا في قدرة الدولة على اقتاع الواطنين بالساهمة في الموارد العامة • وباستطلاع التاريخ المالي (٢) نجد ان التزايد

الستمرف النفقات العامة بشكل اتجأها عيساما للتطور الاقتصادي والاجتماعي وأنه يصدق علي مصر ما يصدق على غيرها من الدول من ان ظاهرة ازدياد النفقات العامة قد عكست مختلف العواميل العسكرية والمبياسية والاجتماعيةوالاقتصاديسة التى مرت بالعالم بصفة عامة وبمصر بمنفئة خاصة ، كما عكست النمو الطبيعي للمرافيين العامة والخدمات العامة وأن النفقات العامية الخذة في التزايد بصفة عامة باستثنياء يعض المنوات التي مرت بها ظروف استثنائية مثل سنة ٣٠ ــ ١٩٣١ التي اظهرت أثار الازمة الاقتصادية المالية التي بنات عام ١٩٢٩٠

وسوف أركز على التعليم لوجود مجانيــة في جميم مراحل التعليم ، والشئون الصبعية نظيرا الى ما تعققه الرعاية الصعية من حاجة ضرورية لأقراد المتبع (٣) -

الهنف من البحث :

بهدف البحث بصفة اساسية لدراسة مدوراتماه الدولة لتحقيق العدالة الاجتماعية ، وذلك مسن خلال زيادة مجم الانفاق العام الستمر ، وقسمه ركز على قطاعي التعليم والمسمة •

اسلوب البعث :

يعتمد البحث على الدراسة النظرية ، مسلم تحليل البيانات الاحصائية عن تطور هجم الانفاق الحكومي بصفة عامة ، ثم نسبة الانفاق عسسلي الارجه المشار اليها : تعليم وصحصة ، وذلك بالتطبيق على جمهورية مصر العربية خسسلال الثلاثين عاماً الأخيرة •

عُطة البحث :

يتكون اليمث من ثلاثة فصول :

القصل الاول :

ويشمل دراسة نظرية على أثر الانفاق العــام

(۱) د. سايمان الطماوى - السلطات الثلاث - الرجع

السابق ... ص ۲۴۰۰ (٢) د. رفعت المعبرب - المالية العالية - دار القيض-ة العربية سنة ١٩٧٩ من ٨٣ ه

وانظر في ذلك ايضا :

د. حسين خلاف ... مذكرات قطابة الدراسات العليا بعقسوق

القاهرة في (تطور النفقات العلبة في مصر) . د. معبد تونيق يونس -- الجهمية المصرية الاقتصاد السياس والتشريم بحوث العيد الخمسيتي ١٩٠٩ ـ ١٩٥٩ •

 (٣) استبعدنا التامينات الاجتماعية ، اذ أن الدولة تقوم بسداد حصنها بصفتها رب عبل وليمي كدولة مديادة ، مما قد

بثر الجدل الفقهي هول الإنفاق في هذا المعالى.

على تحقيق العدالة الاجتماعية •

القصل الثاني :

الدراسة الاحصائية وتحليل البيــــانات الاحصائية ·

القصل الثالث :

تلفيص النتائج التى توصل اليها الباحسيث ، والتوصيات التى يراها ضرورية في هذا المبال • وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على :

الراجع العربية •
 الراجع الاجلسة •

٢ - الدوريات والبيانات الاهصالية ٠

القصل الأول

اثر الاتفاق العام على تحقيق العدالة الاجتماعية ونرى تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث:

البحث الاول: مفهوم تحقيق المدالة الاجتماعية البحث الثاني : تطور الانداق العلم

واسباب هذه الظاهرة المحث المثالث : مدى اثر الانفاق العاملتحقيق

العدالة الاجتماعية وذلك من خلال: ١ - التوسم في الانفاق العام •

٢ - استبعآد آلاسباب الطـــامرية لزيادة
 الانفاق ٠

القصل الاول

المحث الأول :

مفهوم تحقيق العدالة الاجتماعية :_

تعمل الكثير من الدول على تعقيق العسسطة الاجتماعية من خلال توزيم افضل للدخل القهمي

(1) أول من تصدت عن هذه القلامة الانتصابية الالقي غاميز عبرت أقام نظريته بعد دراسة لقول الاورية أن أقرن القاسسة على على أساس وجود الجاء عام قدو ازيياد أوجه تشاه المرقة مع القطر الانتصادي قليهامة ، وساعا نظاريته إن علان يعرف باسب يظهم إلى أنه كلها مثل مجتبع من المجتمعات معدلا معينا عن اللحو الانتصادي قائل ذلك يستقيع التساع شاط المولة ، وبالتائل زيادة الانفاق العام يعمدل اكبر من زيادة أسبيب القرد في الناتج .

برسائل متعددة ، منها السياسات للضريبية ، ونظم اللمينات والساعدات الاجتماعية ونظم الضرائب السالية أو التوسع في اسلوب الدعم الباشر منه وغير الماشر .

ويقوم الانفاق العام بدور رئيسي في هذه المضمار وتعتبر طاهرة ازدياد النفقات العامة مسسن الطواهر التي استرعت انتبساه خبراء الاقتصاد والمالية العامة ۱۲۰

ورغم أن لفظ الحدالة الاجتماعية مسسن ادق الكلمات التي تدل على ضرورة ضمان حد ادني المسترى الميشة ، فانه لاسمان نفقا أن المدالة مصالة نمبية ، وما يعتبر مدلا لشخص معين يعد في نفس اللمظة ظلما لشخص آخر "

قطى سبيل الثال ممتاجر آلسكن بايجـــار تديم أو تيل لغاء ، نهيئا براه المالك أول درجات وطألب برفع الظاء ، نهيئا براه المالك أول درجات السير في طريق العدل ، فهذا غان المدالة ممالة تسبية ، الأدر الذي يهمل الدولة عطالية دائـــا بالزيد من اللحفل تصفيقا لزيد من الوظاهية لعائلــا

مجموع الشعب

ولملاً الفكر الاسلامي كان سباقا لهذه النظرية غي النفات ان غير أن النققة المامة تؤدى الي دواج الاسواق وزيادة الطلب على السلح والمصل، رهذا بدوره يؤدى الى تقدم انتصادى وزيــــادة الخرائب ، وكل ذلك يؤدى الى مضاعلة الدخـل للوم. (٢)

ومض ذلك أن السياسة المالية الاسلامية تنظر للالفاق المسلمية تنظر الطفاق المتمادي بفرض تحقيد الله المهمسات المنطقة المنافقة المناف



(۲) عبر عن ذلك أبن خلدون في مقدمته عقوله :

فمثلا ذهب البعض الى القول أن اهم الشاكل التي تصادفنا عند تحديد السياسة الاجتماعية هسو الوصول الى حد فاصل بين دور الدولسة ودور الافراد ، بين الحرية وبين العدالة ، بين النظـام ويبن الكفاءة والتقدم • كل هذه الامور تحتساج الى الاجابة على السؤال الاتي :

ما هي الامور التي يجب ان ختم يقرار مــن المماعة ممثله في المكومة وما هي الامور التي تترك للافراد يتصرفون فيها ؟

ولاشك أن النعط الذي يفصل بين هذين الامرين هو خط غير محدد وغير واضح المعالم في كثير من المجتمعات (۱) •

وذهب آخرون الى التول ان الانفاق الحكسومي بنقسم ألى قسمين :

١ _ أَنْفَاقَ عَلَى السَّلَّعِ وَالْخَدَمَاتِ ، كَالْدَفَاعِ

والتعليم والمستشفيات ٢ - وانفاق بؤدي إلى التغيير في مستستوي الدخول كالانفاق المام على التأمينات الاجتماعية

بفروعها المختلفة ، والنوع الاول يشكل طلبا على السلع والخدمات بمكس الثاني في الغالب (٢)

وقد تمدث البروواسيرجون • كنت • جيلبرت (٣) عما اسماه بنظرية التوازن الاجتماعي أذ يقول انه عندما نتمدث عن الاقتصاد في الولايات المتحدة الامريكية ، قان جزءًا كبسيرًا من الموارد قسم غميص لانتاج السلم التي تشبع حاجة الاستهلاك الفردى ، وجزءا صفيين من الوارد يقصص لانتاج السلم الاجتماعية الجماعية وتقصد بهسا الامن الداخلي ، التعليم العام ، وشق الطرق • • الخ ويقول البروفسور جبلرت أن المنتيجة المتمية لذلك هو وجود اختلال اجتماعي في الانتاج

Social imbalance of production

عتى تساءل ٠٠٠ هل الدخول الرتفعية للافراد شتطيع شراء المصانة لجموع الشعب

من الكوليرا والتيفوس والجهل • نضلص من كل ما سبق ان مفهوم العــــدالة الاجتماعية قد يختلف مقيقة من مجتمع الجتمع بل

وفي نفس المجتمع من زمن الى أخر • ولكن على الدولة وهي تضع سياستها العامة أن تضميع في المسيان أن يحقق الانفاق ألعام الخط الاجتماعي المتبئل في رفع المعاماة عن السواد الاعظم مسن طبقات الشعب ، توصيل الخدمات الاساسية حتى يشعر المواطن بالدميته دون ارهاق شديد او عنت وقد تختلف الدول فيما بينها في الاسلوب الموصل لهذا الهدف ولكنها تتفق في النتيجة •

تعمل الكثير من دول المالم على تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع أفضل للدخل القومي بوسائل متعددة منها السباسات الضريسة ونظيم التأمينات والمساعدات الاجتماعية ونظم ضربيية الدغل السالبة وغيرها •

ويعتبر الدعم أحد الوسائل الاساسية الترلجات

لها ممر لتحقيق توزيع المضل للدغل القسومي وضعان حد ادنى لستوى معيشة كل مواطسن . ويتقسم الدعم الى دعم مباشر وهو الذي يظهر في الموازنة المامة للدولة نحت هذا المسمى ويتمثل بصنفة اساسية في تحمل جزء من تكلفة السسلم الفذائية الاساسية التي تنس حياة الملايين مسن اقراد الشعب • وبالإضافة الى هذا الدعم الماشم توجد صور اخرى للدعم المسستتر او غير

المباشر متها انخفاش بعض اسعاد السلع التي ينتجهـــــــا القطاع العام عن سعر السوق أو حتى سيسمعر التكلفة الشديد في رسوم اداء يعض الخدمسات التى تؤديها الدولة وانخفاض اسعار الطاقسسة (البترول والكهرباء وغيرها) من الاسمىـــار العالمية أو حتى عن سعر التكلفة •

كما يجب انشير ألى أن القضية هذا ليسست قضية توزيم فقط ولكنها قضية تتعلق بالانتساج والدخل المقومي ، قبل ان نتجدث عن العدالمة ال التوزيع لاته عندما ينخفض الدخل القومى فسسلأ أمل يرجى من أي توزيع لان الامر لايخرج عسن كونه توزيع للفقر بين اكبر عدد ممكن من السكان واذن علينا في باديء الأمر أن نتحدث عن قضيـة الانتساج وعسن العسبوامل المختلفسة التي تؤدى الى زيادة الانتاج ، نمن نملم اننا ناتى في

¹⁻ Dennis R. Starleal . Economics, reading in analysis and Policy, Scottm Porseman and company.

²⁻ Miverva Series. Introduction to economic analysis. George Allen and Unwin. P. 327.

³⁻ Dennis.R. starleal, op. cit. P. 215.

في المناجر غيقل المغراج ذلتك ، لان المفراج والجباية أنبسا تكون مِن الاعتماد (بقصد باعتماد كثرة الزائرين للسوق التجارة) انظرة بادية ابن خلدون ... دار الشعب ... الطبعسة الاولى من ۲۵۵ •

عداد الدول المتقلفة ، هناك بعض دول العسالم يصل متوسط دخل الفرد فيها في العام الى ما يقرب من ١٥ الف دولار ويعض البلاد الاخرى لا يصل فيها هذا المتسوسط الي ٣٠٠ و ٣٠٠ دولار في العام • وإذا اردنا أن نتساءل ما هي العوامل التي ادت الى هذه الظاهرة ؟ هل يمكن بطرية....ة او اخرى لهذه الدول النامية التي تتميز بانففاض مِنْ سَطَ نَصِيبَ الْقَرِدِ مِنَ الدِخْلِ القَوْمِي فَيَهِسِنا ، هل بمكن لهذه الدول النامية ان تعوض ما فاتها من نمر اقتصادی ؟ ام ان الامر بدخل في اطار المستحيل؟ وحثى يمكنُ الاجابة على هذا المسؤال علينا أولا أن نقول بأن الصورة التي نشاهدهــــا في المالم الميوم هي أن البلاد الفنية تزداد شراء على ثراء والبلاد المقيرة تزداد فقرا على فقسر وتتسع الفجوة بين الدول المتقدمة وبين السدول التنافة وعلى الرغم من انخفاض معدل النميو الاقتصادى بالنسبة للدول المتقدمة عنه في الدول المنطفة فلا زالت الهوة سحيقة ، والمسافة شباسعة . . ندعو الى الزيد بن العبل الجاد الخلص لوقف ابتلاع هذه الزيادة في الدول المنطلقة والتي تقوم

لهذا غان الامر بالنسبة للدول النامية ومنهسا معمر في حاجة الى تنسبق وتخطيط لتحقيسيق العدالة الاجتماعية تنظيم عناصر الانتساج الي العناصر التي تساهم في تمقيق الدخل القومي وتؤدى الى نموه ؟ أن هذه المناصر نبلورهـــا في الموارد الطبيعية ، رفي رؤوس الاموال العينية، وقي قوة العمل ، والتنظيم ٠٠ والتنظيم ما هـو إلا عمل اشماني وأن الموارد الطبيعية والعمسسل البشرى هما الأساس وما رؤوس الاموال المينيسة الا النتيجة الطبيعية للتفاعل بين الموارد البشرية والموارد الطبيعية ولكن كمقيقة ملموسمة أمامنا الان في العالم ، الدول النامية بصفة عامى تستخدم الان رؤوس اموال عينية قديمـــــة ومتملقة لاتمت في كثير من الاحوال للتقدم العلمي الذي حدث في المالم ، معنى هذا أن شـــعوب الدول النامية تستخدم وسائل انتاج لاتتمشى في معظم الاحوال أو بالنسبة لكافة وسأثل الانتساج مع التطورات الحديثة ، وهنا يكمن لب المشكلة التقيقية ، هذا تلاحظ أن الموارد البشرية في الدول النامية تستغل في اعمال لاقيمة لها عكس الحسال

بها ألزيادة السكانية الرهبية •

في الدول المتقدمة فالعمل الذي يقوم به عدد كبير من العمال في الدول المتخلفة ، ممكن أن يؤديهفرد وأحد في الدول المتقدمة *

وهذا يعنى أن الدول النامية في حاجة ماسكة الى كسر حدة هذه الشكلة والعمل على تطــوير رؤوس الاموال المعينية بها أي لابد من وجـــود

معدلات النسبو الاقتصادي(١)

السنوات ۱۹۸۰–۱۹۲۰	البتراث ۱۹۲۰–۱۹۲۰	بمدل النبو البئوى
۳٫۳	٥	الدول الفربيسة
. Y	Y	دول الاوبيــــك
۷٫ ه	_{ار} ه	الدول النامية
1,7	۱ر۳	الولابات الكحدة الاسيكية
7, 6	اردا	المحابان
1,1	1,1	البانيا الفيية
۲٫۲	^{با} و ه	فرنسسا
1,1	٨٦	السيالس
1,1	t _j r	السهد
۲٫۲	۲٫۷	سيسرا

(1) Swissre, Sigma, No. 11 - November 1983 p.2.

إلات ومدات حديثة ؛ لابد من وجود تكنولوجيا حديثة ، وهذا يحتاج الى استعبار رؤوس اموال طائلة والسؤال كيف تستطيع هذه النول ان تدبر رؤوس الاجوال والاجر بهكن شرحه ببساطة كنها رؤوس الاجوال والاجر بهكن شرحه ببساطة كنها من هذا الدخل ويدخر الباقي فكذلك بالنسبة لكسل حديثة لابد لها التخطر ويدخر المياتى علاما القسومي حديثة لابد لها التخطر وهذه المغراب حقالها القسومي عدى يمكن استئمان هذه المغراب الم

> البحث الثاني : تطور الانقاق العام واسباب هذه الظاهرة :

تعتبر ظاهرة ازدياد النفقات العامة من الظواهر العامة ، وهذا الامر لايقتصر على دول دون اخرى،

O

وانما تجده مؤشر! عاما لجميع دول السالم على اختلاف نظمها وظروفها ، هيث أصبحت النققات العامة في اتجاه مصنعر نحص الزيادة ، ولايفير من هذه الظاهرة العامة ، ما قد نلاحظه من ثبات او انخفاض في بعض السنوات للانفاق العام ، اذ

ان الظاهرة علمة ومستمرة ، اما ما سبق فقد

يكُون لاسباب طارقة لهذه الفترة وبالتالي لاتخل بالقاعدة العامة ·

رلعله من القند الإضارة الى ان الفكر المديست مقتنع تماما بأن الإنفاق المام بالحدود لل مقتنع مناما بان الانفاق المام تحكمه الظروف الاقتصاديم والسياسة والمالية والتي تبيز كل اقتصاد على حدة والنا الافضال البحث من كيفية ترضيد الانفاق المام لضمان استخدام الاستخدام الامثل الذي يحدق أقصى منفقة من روائه .

وبالنظر" إلى النقات العامائي مصر (٢) تجدها قد سارت في نفس الاتجاه كما يتضح من الجدول الاتر.

اسباب ظاهرة ازدياد النفقات العامة :

مما لاشك فيه ان ظاهرة ازدياد النقات الصامة كفافرة مالية ترجع لامباب كثيرة ولكن مسسن كفافرة مالية تذكر ان الاسباب بمفسها اسبابا حقيقية وبمضها اسبابا ظاهرية بحيث لا تبتل حقيقة هذه الزيادة (٣)

الاسياب الظاهرية اهمها :

١ ... تدهور قيمة النقود :

اذ يترتب على انفقاض القيمة الشرائية للتقود التوسم في الانفاق المام ، وليس معنى ذلكان كل ارتناع في محدل الانفاق المام بعد انفاتا حتيتيا ، لذ أن انففاض قيمة النقود تستلزم زيادة المالغ الواجب انفاقها لتعلية نفس الحاجات العامة ،

- ومما سبق يتضح أنه عنـــد النظرة الأولى وبالاسعار الجارية يتضبح أن النفقات تضاعفـت

تنقسات الدرائة في هسسر (۱۸۸۰ __ ۱۹۲۱)

الاتباد 🕦	السنسه	۽ النقات	النشة
7,100	117:/01	. Y,Y	144*
Year	1531/3+	11)"	1445
٧٢٠٢٧	1575/31	10,1	19.5
٠, ٩٧٠	1577/35	11,11	393+
1,4441	1571/17	٦٢,٢٢ .	1971/7
11/.1/1	1570/78	11)0	1171/7-
11-1,-	1577/10	ו, דר ד	1977/70
٧ر١١٩٧	1517/11	اترادة	116-779
1+15)1	1174/17	۳,۳۶	1111/10
٥ر١٤١٦	3975/18	7,09	1987/80
14174	197-/19	177,4	110+/61
٥ر ١٦١٢ ١	35Y1/Y*	19+31	1901/00
7,7771	15.71.771	17771	1904/01
15.80%	7471	3.17	1907/07
1147, 5	1576	٠ ر٣٣ ٢	1501/08
11177,3	15Y0	119,0	3900/08
0171,8	1571	ا ٣٤٠٦٣	1101/00
7.00,7	1577	ار۵۵۲	1504/01
99883 *	1174	7,077	1904/0Y
11111, 1	1575	7ر ۱۳۰	1109/04
1	l		

🖈 المقبمة مقدره بالملبون جنيه .

الدكتور عاطف صدقى ... ببادى: المالية العالمة ... الرجم السابق ص ١٩٤ .

ما يقسرب من خمس وعشرين ضعفا وذلك بعسد استيعاد تدهور قيمة النقود كالأتن : _

النفقات بالاسعار الجارية × ۱۰۰ المستوى العام للاسعار (الرقم القياسي للاسعار)

٢ - النمو السكاني :

تؤثر الزيادة السكانية على حجم النفقات العامة، لان زيادة عبد السكان لابد أن يقابلها زيادة في النفقات العامة ، فاذا أردنا الوصول الى حقيقــة دور الدولة في زيادة الانفاق العام فانعمن المستعب الغاء الذرزيادة السكان على النفقات العامة *

(۱) كان تعدد نسبة معينة من الداخل مثلا لا يصبح تجاوزه.
 غهذا أمر مرفوض تهاما في الفكر الحديث .

الغار : د٠ شريف رمسيس : الاسس المدينة لحام المالية ... دار الفكر العربي القاهرة ١٩٧٩ ... عن ٥١ .

(7) نقات الدولة دون نقات الهيئات المعلية المعلية .
 (7) سوف نحقق ذلك في القصل الثاني بالارقام مسئ خلال الوصول الى الارقام القياسية .

كما يتفسع من المثال الاتي

النفقات العامة	المستوى العام للاسعا	النفقاء العامة بالاسعار الجارية	السندة
بالاسعار الثابته			
ŧ A	1 * *	رادا المايسسون	1979
۲۳۷ ملیون	0 • 9	ر ۲۰۲ ملیون	1177

وللوصمسول الى ذلك يتم قسسمه الانفسساق المقيقي على عدد السكان •

الاسباب المقبقية لزبادة النفقات العامة ١١٤

ونقصد بها العوامل المؤثرة لزبادة القبيية المقيقية للنفقات العامة وتتنوع الاسباب الحقيقية كما يلى:

١ - اسباب اقتصادية :

وتتمثل اهم الاسباب الاقتصادية ، في زيــادة الدخل القومى من ناحية وتزايد تدخل الدوليية فى المياة الاقتصادية من ناحية اخرى اهمالاسباب الاقتصادية لزيادة النفقة العامة •

كما أنه من الملاحظ أن خطط التنمية تسيتازم التوسيم في الانفاق ٠

٢ - أسباب أحتماعية : الهمها •

(١) أزدياد السكان : حيث تتوسم الدولـــة في خدماتها أواجهة الزيادة السكانية ، ومن شمم فأن ذلك يعنى زيادة في الانفاق المام • (ب) تكدس السكان في المدن مما يؤدي الي التوسع في الخدمات •

(ج) نمو الوعي الاجتماعي •

 ١١) للمزيد : اثكر : د٠ رفعت المجوب الماثية العامة ٠ (٢) د. محمد عبد الله العربي ... علم الثالية العلمة ... المرجع السابق ص ۱۷۹ ·

(٣) ايران والمسراق ، افغانستان ، ابنان ، اسرائيسل والعدوان المستبر على البلدان العربية ، السلفادور ، جنوب شرق اسماله المعود بين روسيا والمصين ... الم

٣ -- اسباب ادارية : تعانى كافة ألدول النامعة من سوء التنظيم الادارى بما يتمثل في الاسراف في عدد الموظفين والتوسيع في تأثيث المكاتسي والسيارات ، كل ذلك يؤدى آلى التوسع في الانفاق العام وفي الغالب تكون نفقات غير منتجة •

٤ ــ اسباب مالنة : ــ اهمها :

 سهولة الاقتراض خاصة وأن الفكر المديث لايضع شروطا قاسية لارتياد هذا الطريق كعيا كأن المال في الفكر التقليدي •

- وجود مائض في الايرادات أحيانا يفسري الحكومة على التوسيم في الانفاق ٠

٥ - اسپاپ سياسية : اهمها :

- انتشار الباديء الديمةراطية وتعثيل الشعب يجعل السلطة التشريعية بل والمكومة تتوسسم نى الانفاق لارضاء الاغلبية الشعبية وهذا معناه التوسم في الانفاق •

 تطور العلاقات الدولية : مما أدى الى زيادة الانفاق على هذا الجال

٦ - شرورة التوسع في الإنفاق المربي: "

حيث يمثل هذا المنصر سببا رئيسيا لتسرايد النفقات في عصرنا الماضر * (٢) حتى امسيم سباق التسليح سمة من سمات العصر بل ويمكن بالاتردد القول ان الحرب العالمية وان لم تكين معلنة ، فان العالم تقريبا في حرب ١٠ (٣)

وألى جانب تمويل للحروب ، فان الانفاق المام لايتوقف على الانفاق العسكري فحسب ، والمسلم يستمر الانفاق لتعويض ما دمرته المسسرب والتعويضات ودبون الحرب

الميحث الثالث :

كيفية الوصول الى قياس مدى اثر الإتفاق المام لتحقيق العدالة الاجتماعية على ضوء ما سميق

يمكن الوصول إلى ذلك من خلال:

أولا - الوصول إلى ألارقام المفصصة للانفاق العام غقط ويقصد بذلك كل ما يعد انفاقا عاما (١٥ ئــم تيـــاس الارتـــام المخمىصـــة في العــــــا المالي مقارنا بالارقام في الاعوام السابقية بحيث يمكن الحكم برجود ازدياد معين على ضوء هذه القارنة ٠

ثانيا - استيماد الاسباب الظاهرية لزييادة النفقة العامة واهمها كما سبق:

· السكان · - شعف قدمة النقوي ·

ويمكن الناء مزيد من الاضواء على كل على ضبه المجتمع المصري:

السيكان :

يلعب السكان في أي مجتمع من المجتمعيات دورين اساسيين فمن ناجية تجد أن السكان هم للصدر الاساسي لاحد المناصر الاساسية للانتساج وهو عنصر العمل ، ومن نامية اخرى نجسد أن السكان هم المستهلكين لكل ما ينتجه المجتمع نظرا لان الوارد الطبيعية تمثل عنصرا ثابتا من عناصر الانتاج ، لان اى تغير في هذه الموارد الطبيعيةيكون بفعل الإنسان ، لهذا يمكن أن توضيح بأن مستوى المعيشة في اي مجتمع من المجتمعات لايمكن الارتقاء به ألا بالعبل الانساني ، وبن تاحية اخرى مسان الزيادة الكبيرة في السكان التي لايمماحيه.... زيادة في الانتاج حتودي بفرض بقاء الموامسل الاخرى ثابتة على ما هو عليه ... الى انخف الني مستوى المبشة وانتشار البطالة الظاهييية

واللقنعة السن هذا فجسب عل أن الزيادة الكبيرة في السكان التي لايصاحبها زيادة حقيقيسة في الانتاج تؤدى الى زيادة كبيرة في الميل للاستهلاك ونسآلة حجم المدخرات الوطنية وانخفاض حج الاستثمارات وتفاقم المشكلة من عام لاخر الهددأ كان من الضروري لأية دولة من الدول بصفة عامة ، والنامي منها بصفة خاصة ، أن تنظم المسكان بالاسلوب الذي يمقق التوازن بين دور المواطين كمنتج وبين دوره كمستهلك

وحتى يمكن دراسة ابعاد هذه المسكلة في جمهورية عصر العربية ، يتعين أن نشير الى تطور عدد السكان في مصرمنذ عام ١٨٠٠ وحتى الآن٠ ويوضع البجدول الاتي تكور تمسيداد السكان في مصر عام ١٨٠٠ وحتى عام ١٩٨٢

تناور تعداد السكان ور في سرعام ١٨٠٠ وحي عام ١٨٧٠

צימ	-دائسکان با	البنتر	مدى السكان بالالاف	المتسدة
	10 177	1157	*111*	14
	77 + 77	3417	1433	1.483
	11111	1114	1445	TAAT
	1117	1 10 1	171+	1417
	4A+ FT	1111	YAT EE	1117
	11117	1171	1 444 1	3 11Y
	¥ F + T-3	1144	16114	1117
	47570	1141		
	11777	1145		

 (١) لابعد الثلقا عاما الا بتوافر شرطين : ١ ــ أن تكون التنقة صادرة من ههة عاسة .

٢ - ان يكون اللغه بعرض تحقيق ملقعة عامة وان يكون الانقاق تقبيديا ٠

انظر : ١٠ د٠ رفعت المجوب .. المالية العامة .. المرجع السابق ص ۔

أ. د/ عاطف صدقي سـ معادىء الثالية العابة ص ١٤ . أ، د/ عبد الكريم بركات ؛ أ، د/ هابد دراز ؛ أ، د/ على مياد الماليسة

احصاء الجيب عام ١٩٥٧ ۽ ١٩٥٧ . وم والعظة أن الساوات السابقة لمام ١٨٨٧ تقديري ، هـــام ٥٢ تقديري .

المتعداد العام للسكان اعداد مختلفة

كان تعداد هام ٧٦ يشمل المصريين المقيمين بالخارج وقت

المعادر / الجهاز الركزي للتعبئة العامة والاهماء ـ

الكتاب السنوى الجمهورية مصر العربية ... مسادر علم ١٩٩٠

التعسيداد .

وباستعراض الجدول السابق يمكن ان نستخلص الحقائق الاتية

ان عدد السكان قد نضاعف بين علمي ١٨٩٧ ٥ ١٩(٨) اي حلال ٥١ علما في حين ان عدد السكان قد تضاعف بين علمي ١٩(٨ - ١٩٧٦ اي خلال ٢٨ عساما . هذا من الناصة النسبية ولما من ناحسيسة هذا من الناصة النسبية ولما من ناحسيسة

الزيادة لطلقة ضن اللاحظ من المجدل السابق ان الزيادة في السكان الخصة حر الرمايور نوسف تعدادي الال عشر سنوات بين كسل من تعدادي ۱۹۷۷ - ۱۹۹۷ رينشس الرقم بين تعدادي پاستمراض المؤقف الان تجد ان عدد السكان پاستمراض المؤقف الان تجد ان عدد السكان به ان ان يزيد بهذا الرقم في خلال مدة الانتجارز به ان الارائق من المؤلف بين المي الخطورة - الزيادة السكانية التي تزيد بنمب رهبية قــــــــــــــ الاستمانية التي تزيد بنمب رهبية قــــــــــــــــ الاستمانية على المواطن يتطل المي الاستماني لا المي الابقاء على مستواه الراهن و وليس معني لالله الابقاء على مستواه الراهن وليسمني بيب ان لاله الابقاء على مستواه الراهن وليس يجب ان لالها الابقاء على مستواه المراهن بيب ان

وأو اننا استعرضنا خريطة العالم لوجدنا ان الدول تنقسم الى عدة اقسام فهناك دول تعاني من نقص في السكان ولحد كبير ولفترة طويلة مثل السويد ، لأن المفروض أن يكون هذاك مجافظة على تعداد السكان فلا يتعرض للتناقص السيتير وهناك بلاد تعانى من زيادة السكان ولكن هناك موارد طبيعية لم تستغل بعد ، والخطورة تكون عندما تعانى الدولة من زيادة كبيرة في السكان لايقابلها نمو حقيقي في الاقتصاد القومي لتمويض هذه الزيادة او استفلال حقيقي للموارد الطبيعية لو أن السكان يزيدون ٣٪ ومتوسط نصيبب الفرد من الدخل الحقيقي يزيد ٣٪ نسم تطيع ان نقول ان هناك محافظة على نفس مستوى المعيشة ولكن كلمة متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي تعنى شيئا مختلفا عن الزيادة في الدخل القومى النقدى فريما يزيد البخل القومي النقدي في مجتمع بمقدار ٣٪ ،ولكن يتعرض مسمستوى الميشة للتدهور اذا كانت الغالبية العظمى منن ar flation ارتفاع في الاسمار لاننا نعلم جميعا ان النقود كمقياس للقيم ليست ثابته كالمتر ، بل تتغير ، لذلك نلجا الى ما يسمى بالزيادة في الدخل الحقيقي ونقصه بالدخل الحقيقي الزيادة في الدخل بعد اخذ التغيير في قيمة النقود

في الاعتبار ، يكون هناك للارقام القياسية لنفقات المعيشة تعدل ارقام الدخل على اساسه حتى معتبر السعد ثابت لايتغير * اذن لو ان السكان يزيدون ٣/ لابد من زيادة الدخل القومي الحقيقي معدار ٣/ للحدافظة علم، نفس مستري المعشة *

ولكن ليس هدفنا اطلاقا هو المحافظة على نفس مستوى الهيشة بل ان هدفنا هو تحسين مستوى الميشة ، ان هدفنا هر رفع متوسط نصبيب المفرد من المدخل المقتفى في مصر *

عندما يريد السكان بمعدل ٣٪ يجب ان يريد الدخل المقيقي على الاقل بمعدل ٣٪ ولكي يزيد النخل المقيقي بعقدار ٣٪ لابد من زيادة رؤوس الامول بمضاعقة لهذه النسبة •

رأذا اعتربا أن العلاقة (- ؟ لكن يزيد الدخل بعقد الرخ إلى انزيد رؤوس الاموال بمقدر ؟ النوب المعقد به الدخل المقابسة في المتابسة المتابسة

ويتصد باتخفاض قيمة النقود (رتفاع اثمان) .
ويتصد باتخفاض تيبة النقود وسيطرة وحدد المنقد على السلع والشعدات وذلك سبب ارتضاع المستوى العام للاتبان ويعنى باتخفاض تيب في جزء منها ، ويتوقف تحديد هذا العزء حلى في جزء منها ، ويتوقف تحديد هذا العزء حلي في النقفات العامة تقد تحديد الانتخاف ، ومعنى ذلك أن الزيادة في النقات العامة قد تحود الى ارتفاع الإثمان الاليادة كمنة السلع والمفدمات التي اشترتها النقات العامة ،

وعلى ذلك يكون من الضروري عند اجراء المقارنة بين حجم النقات المامة في فقرات مختلفة لتحديد مدى الزيادة عبر هذه الفترات أن يدخـــل في إعتبارنا التغيرات التي تحدث في المستوى العام للاثمان من فترة التي فترة أخرى (١)

وعلى ضوء ما تقدم سنحاولفي الفصل الثاني ان نصد مدى تأثير هذين العنصرين على زيسادة النفقات العامة بالارقام •

الفصل الثاني

الدراسة الاحصائية

(۱) ا. د/ رغمت المعجوب / المالية العسامة ـ المرجسع
 المسابق عن ۲۷ .

	1 ** * 116 Y	
الرقم القيأسى لقيمة التقود ، أربا لاقرب رقدسم صحيــــــــــــــــــــــــــــــــــــ	ارقطم نفقات المعيشة الفراسية	إلىنسة
1	1	1107
۲, ۱۱	1+5	1974
۲ر ۱۹۰	1 **	1931
۲ر ۱۹	1 **	1111
م ۱۳	1.4	1111
٧٫ ٧٨۔	111	1111
€ر ۲۱	110	1110
411	100	1111
مر ۱۲	100	1 95 Y
۲۲ ۲۲	الرحاتا	1114
1.	امر ۱۹۵	1979
مر ۷ ه	۸ر۱۲۱	1174
10.0	الر ۱۲۰	1 171
45,5	14.1	1127
4 7 7 8	1.45	1177
17 ,1	Y1 +	1176
مر ۱۳	77.	1170
77,7	700	1171
٨, ٢٤	YAY	1177
77 , 17	717	1174
۲٫ ۲۸	70 . 1	1171
77 , 77	6 41	114
هر ۲۱	177	1141

(١) الارقام عن السنوات ٦٩/١٩٧١ تقدير البساهث هيث توصل الى ارقام السلوات ١٩٩٨ الى ١٩٩٨ عبلى فسوء الارقام والمستوات ٧٢ وما بعدها ايضاً على غدوه الارتسسام المتلحة ، أما من المستوات ١٩/٦٩ نقد قام بالمصول عسلي رقم هام ١٩٦٨ والمحسول على رقم ١٩٧٢ وقام بطسرح الفرق بينهم وتسبته على السنوات الثلاث بالتساوي تقريبا .

(1)

٧ر١٨

1444

السنوات المختلفة لابد من اجراء الهرين:

اولهما : قسمة هذه الارقامعلى تعداد السكان لمعرفة متوسط ما يخص الفرد من كل وجه مست الاوهة الشار النياء

ثانيهما : يتعين حتى نقومبالمقارنة على اساس مدميح الومول الى القيمة الحقيقية على اساس التغيير في قيمة النقود ولقد بذلنا كل جهدللوجمول المي الارقام المطلوبة ، ولمعل من اهم المشاكل المتي صادقت الباحث هي عدم وجود ارقام احصائيسة منشورة عن الارقام القياسية لقبية ألنقور -

ولكن المهاز الركزي للإهمياء ينشى البيانات المتعلقة للأرقام القباسية للاسمار ، ولكن البيانات المتشورة ليست كلها عن سنة اساس ولحسدة ، فهناك بدائات عن الارقام القباسية على أساس أن سنة الاساس هي عام ١٩٣٩ ، وهناك بيانات على اساس أن سفة الإساس ٥٩ سـ ١٩٦٠ وبيانات عن ٦٦ - ١٩٦٧ ، علما انه في بعض الاحيان لا تتطابق الارقام مع بعضبها اليعض عند تعديلها بما يتفق مع سنة الأساس مما الضيطر الباحث الي الاعتماد بصفة أساسية على البيانات المنشورة على اساس ان ١٩٣٩ - ١٠٠ ثم تصحيحها بمعرفة الباحث لتكون اساس الاساس ١٩٥٢ - ١٠٠ ثم الاعتماد على بيانات ٢٦ ـ ١٩٦٧ كمنة اساس مـــــع تصحيحها لتتفق مع سنة اساس ١٩٥٢ .. ١٠٠ ويهذا تمكن الباحث الوصول للى ارقام قناسبة للمعيشة للسنوات ٥٢ ... ١٩٨٢ ويفرض أن رقم ١٩٥٢ -- ١٠٠ ثم بعد ذلك كان لابد للباعث مـــن تحويل الأرقام القياسية لنفقات المعيشة الى أرقام قباسية لقيمة النقوداء

حيث أن الرقم القياسي لقيمة النقود =

الرقم القياسي للأسمار

فمثلا لو كان الرقم القياسي للاسمار ١٥٠

لكان يساوى درا ومعثى ذلك ان الرقم القياسي

·= ٦٦٧ ر-اي يساوي ٧ر٦٦٪ وقد قام الباحث باستنباط الارقام القياسسية لقيمة النقود خلال السنوات ٥٢ - ١٩٨٢ ، وذلك كما يتضبح من الجدول الاتي :

ويتضع من البيان السابق ان الرقم القيساسي التيمة الثقود قد انخفض في الفترة من ٥٢ – ١٩٦٠ الى ٢٦,٢٨ وهذا يشكل استقرارا للاسمار خلال هذه الفترة .

وبالنظر الى الفترة من عالم ١٩٦٠ الى ١٩٧٠ الد المنجد ان أميد ان أرفع القيمائي التقود قد اتخفض الى ١٩٧٨ وقد علم ١٩٧٣ وقد المنابع التياسية ١٩٧٨ وقد المنابع التياسية المهاد المنابع المن

وأذا نظرنا إلى النثرة من ١٩٧٧ الى ١٩٨٨ نجد إن الرقم القياس لقيمة النقود قد انخفض بشيدة

حيث بلغ في عام ١٩٨٢ ١٨٧٧ . ولاشك لننا بمقارنة المراحل الثلاث نلاحظان

ولاشت الما بعقارته المراحل الملات ماحقلان المرحلة الاخيرة كانت اشــــد ضراوة من المرحلة السابقة لها مما يؤثر تأثيرا شديدا على الطبقات ذات الدخول الثانية • (١)

ومعا يؤثر على القيمة المقتيقة الانفاق الحكومي المفاطف قيمة النقود هيئ يظم التضميم جزءا من ناهية ، والزيادة السكانية الجانب الأخر كيونيات السكانية الجانب الأخر كيونيات بينضم من تحليل أرقام السكان ، ويذلك يمكن أن أصل ألى الانفاق الحكومي على الخدمات بالاسحار التابقة عام ١٩٥٦ ويقسمة كل من هذه الارقسام على تصداد السكان في السنوات المقتلة ؛

يمكن الوصول الى متومسط مايخمى الفرد من المضمات بالأسمار الحقيقية وفقا لاسسحار عام. ١٩٥٢ .

وحتى نصل الى تقديرات الســـكان الحتيقية اعتبرنا ان عام ١٩٥٢ صـ ١٠٠ وترصيطنا الى النتائج الآتية : انظر الجدول ص ١١٢

من البیان السابق یتضح ان تعداد السسکان فی ، سر قد ارتفع من حوالی ۱۲۱۶ ملیون عسلم ۱۹۵۲ الی ۲۱ ملیون فی عسلم ۱۹۲۰ ثم الی ۳۳ ملین عام ۱۹۷۰ ویقدر فی عام ۱۹۸۲ بصوالی

ومعنى ذلك ان تعداد السكان قد بلغ أكثر من الضعف في خلال الثلاثين علما من عام ١٩٥٧ حتى

عام ۱۹۸۲ حیث تبین ان الرقم القیــاسی لتعداد السکان قد ارتفع من ۱۰۰ عام ۱۹۵۲ الی ۲۰۸٫۹ عام ۱۹۸۲ ای نزیادهٔ تدرها ۱۰۹٪ تقریبا ،

كما يمكن أن تنبين نسبة الزيادة في السكان بين المساكن بين المساكن بين حوالي (٧٧ / ق. هين ١٩٥٢ وحوالي (٧٧ / ق. هين القبا بين حسام ١٩٦٢ وعام ١٩٦٧ أرتبع الرقم القباسي من (١٩٧٦ للي ١٩٨٧ أي ليزادة قديم ١٩٨٧ / ١٩٨١ ليلاحظ أن الرقم للقياسي، قد ارتباه من ١٩٨٧ ليلاحظ أن الرقم المين المينادة وهنا ١٩٨٧ أي روهة النسبة تعد أعلى من المحلمين المسابقتين ،

وعموما يلاحظ من البيان السابق أن السكان قد تضاعلوا في مدة قدرها حوالي ٢٨ عام ٥٠

ولاشك أن هذا يؤثر على حجم با يحصل عليه القرد من الاتفاق الحكومي بالنسبة للخدمسات المتلفة •

وملى ضوره مهسبق مستقوم بتحويل الانفاق بالاسعار الجارية على ضوء الارتاء التهاسسية ، مع تحديد نصسيب الفرد من الانفسال الجاري بالاسعار الجارية ثم نصيب الفرد طبقا للاسعار القيساسية عن ١٩٥٢ للوصسول الى الانفاق التعتبى ونصيب الفرد بن هذا الانفساق الحقيقي وليس بالاسعار الجارية فقط .

انظر الجدول من ١١٣ يمكن استخلاص الاتي :

ان متوسط نصيب الفرد من السكان من السكان من السكان من المعابة المحكومية بالاسمار الجلوية لمام 1907 در ارتبع الى حوالى ۱۹۷۳ منه المراحة المام 1978 منه المحتول وحيث مام 1979 منه المحتول المحتول المحتول المحتول المحتول المحتول منه المحتول المحتول محتول المحتول المحتول



Bent.Hähsen and Samir Radwan,Employment opportunities And equity in changing economy PP. 34-35.

الارقىمة م القياسية للسكان على أساس ٢ ١٥٥ = ١٠٠

رقم قیاسی	تقديرا عالسكان	المنوات	رقم قیاسی	(۱٫) جديرات السكسان	السنوات
107	۲۳٫۸۰۷	1171	1	۲۱٫۴۳۷	1 10 Y
111,1	۷۸ هر ۳۶	1177	1717	۵۸۰ر ۲۲	111.
3,051	٢٠٠٫٣٦٦	1147	۳ر۱۲۴	۲۱ هر ۲۱	1111
1737	۲۲۱٫۱۲۲	1178	۱۲۲۲۱	۲ و۲ر ۲۲	1177
1731	. ٣١,١١٧	1140	۸۳۰۸	۱۲۷ ۲۷	1,117
1730	۱۹۸ ار۲۳	1177	هر ۱۳۰	۱ ۱۰ ۲۸	1111
۳ر۱۸۱	71 Y ₁ X T	1177	١٣٦٦	۲۱ ۳۸ ر	1170
۱۸۲٫۲۱	۲۱٫۱۱۲ ،	1174	۲ر ۱۴۰	۲۲۰ر ۳۰	1111
דرווו	۱۸۳ر۰۶	1171	٤ر ١٤٤	۲۰ ۸ ، ۲۰	1177
۷ر۱۹۷	17,73.1	1144	۷, ۱٤۷	۴۱ هر ۳۱	AFF
7.77	«۲۶ _۲ ۳۶ ،	1141	ار ۱۹۰	777,777	1111
۲۰۸٫۱	۲۲۲ر۶۶	1147	۲ر ۱۰۱	۲۳٫۰۰۳	117.

لاشك أن هذه الارتام لأيدى الاعتماد عليها لتحديد با يضمن النرد من متوسط الانتاق العسام المحكوم ا أذ أن هده الارتمام لانستبعد الر النضخم وبالتالي انخفاض تيبة النتود . وحتى يمكن استبعاد هذا الازع : عنسا بتعميل الارتاء المثالالأونا المناسبة لتية النتود رقد ادى

" بالطيون "

هــذا التي تغيير جوهرى في النتــلاج التي اكن الوصول اليها .. ويلاحظ على سيل المثال ان هنــــاك ارتضاع جوهرى بين عامي ١٩٠٢/٥٠ . ١٩٠٢/٥٢ ومي عنز يمكن وصفها بالاستقرار النسبي لتيمة التترو ولكن يطهر اثر التضخم في اثنا تقريبا نمود عــام

> (۱) التعداد العام المسكان ... الجهاز الركزى التعبئة العلية والاهصاء ... الكتاب السنوى ... أعداد مختلفة .

الارقسام القياسية	مترسط بعب الفرد مراك بلاق العام باسمار ۱۹۵۲ بالجنيد	بتيسط بيس الفرد برالاياق المام بالإسمار الجارية بالجيد	عدد البكان بالبيس	الأسرالية المنات الأستراكاتا المام ١٩٥١	الارة م القياسيسة لقيمة النقسود	الاياق المباع بالاسما الجابقة ملابس الجمهات	اسباد
1 * * * * T	1,077	1,011	*****	Aر ۲۰۹	100"	1 - 5 . 4	**/**
777,7	1+1(+1	¥17,17¥	11/17	774,000	1 90	Y + + j + 1	31/34
141,0	TY,F1A	4 - F ₄ \ 7	77,107	YELJU	1 21	771,7	11/11
*1F	71,841	41,4-4	77,117	1-1,10	17,0	1 181-11	10/11
TE 1,1	TT3-1E	77,111	for _{LA} 7	10,1	7,22,	ار۱۰۲۱	11/11
74 Y7	37A ₁ +7	4.504.4	r.,.y1	4447	TEJO	7 - 71	71/10
1117	70,110	74,4"1	111روع	f _c 7YY	مر)1	1117,7	177.13
111/1	117,17	71,741	F1/417	T,TAF	11,17	1-53,3	14/39
AC. A.	11,5-5	(TJATT	FT,F13	A++,,	٦٠	31. 1 1 Ja	11/14
19 -JY	4 1 PL Y F	14,77	77,007	بار ۱۹ ۱۹	**,*	101774	Y+/54
TYAJA	17,779	17,117	٧٠٨٫٢٣	AAAA	11,11	17.17.0	41.4 ×
117,1	717,717	141,71+	317,17	11.07,1	11,17	1, 444	77/77
۸ر۱۲ ۲	777,67	11-5-1	11,177	1757/8	14,9	YHYJH	AT/AT

۱۹۹۷/۱۱ الی نفس الرقم الذی بدانا به عام ۱۹۲۱/۱۰ و هو حوالی ۲۵ جنیها للدرد .

وضي عام ۱۹/۱۷۱ تجد ان بتوسطه نصيب للاهد الميلة ۲ر۲۱ جنيه ای ان لا يوجسد تغيير چومي ، بل اكثر من هسخا امين الملاحظ ان موسخا امين الملاحظ ان موسخا مين الملاحظ ان استوسط نصيب الفرد من الاتفاق المحتيق عدم ۱۹/۱۷ مينه ما ۱۹/۱۷ مينه مين المرحم ال

(٣) و وشطيل الرقبين بين على ١٩٧٧/٧٦ ، ١٩٨٢/٨١ كي خلال ٥ سنوات نجد انه قد حدث عنفاش رفيب في متوسط نميب الفرد من الانقاق ويرجع السبب في ذلك بمسفه السياسة الى امرين :

اولها: ارتفاع معدل التضخم خلال هذه الفترة مما ادى تقريبا الى أنخِفاض قيمسسة النقود في

۱۹۸۲/۸۱ - بعتدار نمــــه تیبتهــا فی ۱۹۷۷/۷٦ .

كيا يرجع السسبب الاخر الى الزيادة الكبرة في السكان خلال نفس هذه الفترة حيث تجاوزت الستة ملايين نسسة ، وهو امر ينطلب ضرورة التحكم في هاتين الظاهرتين ،هتى يمكن الاستفادة من الاتفاق الحكومي المتزايد .

وسنحاول في المبحث القادم أن نبين أثر هاتين الطاهرتين أي أثر الانخساض في قيسة النقود والإعرادة المضطردة في السبكان على الانماق الحكومي في الصحة والتعليم باعتبارهما من أهم مجالات الانفاق الحكومي عند المحكومي مجالات الانفاق الحكومي .

الننائج والتوصيسيات

١ ــ ان من اصعب الأمور التي تصسادف الباحث الملمي وجود صعوبات عديدة تحول بيند الوصول الى الأرقام الفعلية للإنفاق الصافى على الانشطة المختلفة التي تقوم بها الدولة .

نطني بسيل المال كيف تحدد حساني الاتفاق المكوني على الرعاية المحية ، ان الاسر يتطلب فرورة القصل بين الانساق الحكوبي المعلى ، وبين الانفاق من واقع هيئات عسابة تابعة للدولة وإلتي يكون بصدر نبويلها جزءاً من نقات جهات أخر ، علمي مبيل المثل نجد ان هناكا بعض الامور التي يجب ان تلفذها في الاعتبار .

- 114 -

Ī
ž
ì
.]

متوسط نصيباللود من الانظاق إلمام باسطار	سترسط نصيب القرد من الانقاق المام الاسمار	عدد الدكـــان	الانفسان النام جالاسطار التاجم لمام ١٩٠٧	الارقا القياسية الينة النفرد	الاطق الما بالاسمار الجارة باللين جنيا	11-1-
٧١/٥ جنبه	VAc sign	Y1361 T	16.1		10.1	1401/01
13' 44	Tal. State	41,040	11	131	14.71	111./01
14	1.4	TYALY	YY	150	٨, ٨٢	11/11
314	1,44	143701	1.7	V, VA	1,17	71/31
44	A a C	T 1 ag (T	7.3	11,31	£0.4	או /או
14	مارا	11.2.11	1.4	٠١.	مر ۲۵	11/17
T)VLT	4V,3	TELLIA		ac Ya	1043	Y-/14
11,11	150	4.74.7	11	1000	,111,	¥1/Y.
Ye - Cl	a a	TYL	. 83	14.38	74 1, 1 yo YY	41/41

يلاحقال بيره الانقاق المحس لاتيشيل على الانقاق المحتى بالميش إطاع بمشاس الانقاق ما ماقاع بعلم النطي بالمعني الما بالن جائين اللانتيان الاجتماعية . والإقام تلان على 1771 ما يتيالاناق المحتى بوليد بمي الميش القول المي تقلق برياله (م) كل هي. كذا ته بريالمديسا على يتيان تستيم بيرالاناق الماجي بدياليانية بالمحتى المنظرية المنافعية المان ميناليان مينا بوطني طروع 1771 م. ما 175 ما تاليان جيداً التي يتيان تستيم والاناق الماجود المائي موسية أن مراء أن الانتياجية المنافعية المائيرة بالمائيرة بالمائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المنافعية المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المائيرة المنافعية المائيرة المائير

يثوسط نميب الفرد بن الانقاق المام للسمار ٥٦	مثرسط بصيب الثرد من الانتاق المام بالاسمار الماديسة	مسدقالتكان بالبلوسون	الانتاق المام بالاسمار الثابت لعام 1997	الارثام القياسية القيمة القود	الانفاق المام بالاسمار الجارية بالليين جيم	البياء
الأوا	الالموة	T 1, ETY	7,13	1++	۴ر٠)	11=1/0
11ر7 .	FaLT	41.7.44	11,17	17,7	Aر11	153 -/ +1
17,11	۱۲ و ۱۷	11,717	ATJĀĒ	۹۲٫۰۹	ار ۸۸	15 75/35
734,7	T,1 1	PAJIPI	AF,+A	Y,YA	117	19 71/35
آثر ۲	€,,-1	_11/411	YA,41	۲ر ۱۱	117,	11.14/18
201	176	77,717	AT, T .	Ť+	11.4	1111/14
۱٫۲۸	FLA	74*677	74.A+1	ەر4ە	4.4.2	114-/11
٩٨ر٢	ه در۷	۲۰۸٬۲۳	11 را ۱۲	1,00	11.90	1171/7

بلاطة أنّا بن الإنسانية والتعلق على المركزة المناطقة تعليها بنال الانتقال المناطقة الله تعلق موال " المسلم الم يلاطة أنّا بن المركزة والتعلق على المناطقة تعليها بنال الانتقال المناطقة التي مناطقة المركزة 11 17 وطن هذا شد سلم الانتقال العالمي المراكزة المناطقة التعلق - - و١٣٧٨ و١٩ استطمع أن مستعلميا لقرا المؤدر بالوسطى بعاله كالانس :

استثنار مركزي ٥٠٠ و ١٠٤ م ١٠٠ و ١٠٠ و ١٠٠ و ١٠ جاري على ٠ ٥٠ و ٢٥ تو ١٤٠ استغدايه جاري مركزي ١ البصدر ١ البيازية المامة ١

 ١ -- هناك بعض اوجه انفاق لجهة معينة يعتبر ايراد لجهة اخرى .

٢ - مشتريات بفرض البيع .

٣ ــ بعض الاهلاكات ،

وقد عبد رزير المالية في بيانة المالي (٢) هن المرازة المعاقد للدولة ١٩٧١/٢٠ عن ذلك عندما الموازة المعاقد عبد يبين بيبن ان حدث عن عساقي الانفاق العسام قد بلغ في السنة ١٩٧٠/٢٠ مساقي الانفاق العسام قد بلغ في السنة ١٩٧٠/٢٠ بليون جنيه من ربط أجمالي تدره ٣٧١٣

في حين بلغ في عام ٦٩/٠/٦١ الر١٩٧٨

مليون جنيه .

من ربط اجمالی قدره ۱۲۶،۹ من ربط اجمالی قدره ملیون جنیه ،

وقد اوضح البيان أن أوجه الانضاق التعددة تتمثل في بعض أوجه الانسساق المكررة فيا يعد استخداما يعد موردا لجهة أخرى داخل الوازنة المساحة للدولة بالإنسسافة الى بعض الارتام التى تخرج عن طبيعسة النفقسة يشمل الشراء بغرض

" ك " أنه على المرغم من الزيادة المضطودة في النفتات العسامة فان التضخم والزيادة السكانية يبتلعان اى زيادة في النفقات العامة مما يؤثر على المرافق العامة ومدى احساس المواطنين بالتخدات

 (۱) البيان المالي المقدم من وزير المالية لمجلس الامة صبن ۱۹۷۱/۷۰ عن ۵۳ .

وعلى شبوء كل ماتقدم يوسى البامثيالاتي:

 إيجاد الوسائل الفعالة للحد من الزيادة السكانية .

 ٢ ــ ضرورة التخطيط الســـليم للقوى العاملة وربط التعليم بالانتاج .

٣ ــ مشاركة الشعب فى تكلفة الخدمات بعدف العبل على رفع مستواها وخاصــــة أنه يوجد تطاعات عريضـــة تسادرة على ذلك ، فى حدود القوانين والدستور .

 الحد من معدلات التضغم للمحافظة عسلى مستوى الميشة خاصة وأن مستوى الأجسسور الحكومي منفقض ولايتفق والمسسستوى العام للأسمار أوقيمة النقود الفعلية in the bureaucracy, and to conduct general debates in which top officials face the representative of the people, must be the main concern of the political leadership in the immediate future.

NOTES

- x See Samir M. Farid, «On Reforming the Egyptian Bureaucracy: Organizational Reform is not the Model», Administrative Research Review, Vol. 1, No. 1, "(October 1883), p. 105.
- 2 This is certainly not the case in authoritarian systems where the legislature is a primary tool for party indoctrination and a channel for communicating the commands of the ruling elite to the masses.
 1.D. Duchacek, Power Maps: Comparative Politics and Constitutions, (California: Santa Barbara, 1073), D. 143.
- Fred W. Riggs, Administration in Developing Countries: The Theory of Prisatic Society, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1964), p. 233.
- 4 K.C. Wheare, Legislatures, (London: Oxford University Press, 1963), p. 223.
- 5 See I.D. Duchacek, op. cit., pp. 147-149 for more discussion of these means of legislative control over bureaucratic performance.
- 6 Walter R. Sharp, "Bureaucracy and Politics: Egyptian Models, in W. J. Siffin (ed.) Towards the Comparative Study of Public Administration, (Bloomington: Indiana University Press, 1959), p. 173.
- 7 Fred W. Riggs, "Bureanerats and Political Development: A Paradoxical View," in . LaPalombara (ed.) Bureaucracy and Political Development, (Princeton: Princeton University Press, 1953), P. 145.
- 8 S.E. Finer, The Man on Horseback: The Role of the Military in Politics, Con-
- don: Pall Mall Press, x962), P. x89n.
 See J.H. Proctor, "The Legislative Activity of the Egyptian National Assembly

- of 1957-1958», Parliamentary Affairs.
- To United Arab Republic, The Constitution, (Cairo: State Information Service, 1064).
- EX P. Valikiotis, «Some Political Consequences of the 1952 Revolution in Egypt», in P.M. Holt (ed.), Political and Social Changes in Modern Egypt: Historical Studies from the Ottoman Conquest to the United Arab Republic, (London; Oxford University Press, 1968), p. 380; and The Egyptian Aramy in Politics, (Blopmington: Indiana University Press, 1961), pp. 196, 284.
- 12 This authority was given to the President by the Assembly itself by Law No. 15 of 1967 under Article 120 of the 1964 Constitution.
- Constitution.

 13 Arab Republic of Egypt, The Constitution, (Cairo; Ministry of Information, 1072), Articles 86 and 92.
- 14 M. Tingay, "Egypt», Middle East Annual Review, (1976), pp. 154-155.
- r5 Hiya Harik, «The Single Parly as a Subordinate Movement; The case of Egypt», World Politics, Vol. 26, No. τ, (October 1973), p. 90.
- S. Akhavi, "Egypt: Neo-Patrimonial Eliten, in F. Tachau (ed.) Political Elite and Political Development in the Middle East. (New York-John Wiley and Sons, 1975). p. 90.
- 17 In Murch 1068, Nasser aunounced that the General National Congress of the Arab Socialist Union would undertake the responsibility of drawing up a new constitution: a task normally within the competence of the National Assembly. Kaesing's Research Report, Africa Independence: A Study of Political Developments, (New York: Charles Scribner's Sons, 1972), p. 74.
- 18 Al-Ahram, May 2, 1968.
- 19 See Arab Socialist Union, Reforming the ASU, (Cairo, 1974).



seemed to have deterred the Assembly members from devoting their time and energy to the work of parliament, persisted.

The second factor which seemed to have contributed to the weakness of the National Assembly concerns the representation of workers and farmers. In 1962 the Charter of National Action, in order to help those forming the majority of the labour force participate in the regime's programmes and policies and break into the competitive arena, stipulated that 50 per cent of the seats in the National Assembly and other political and representative organisations should be reserved for workers and farmers. This regulation gave rise to a number of problems which contributed to the ineffectiveness of the Assembly. One of these problems was the lack of a precise definition of the categories of workers and farmers. «Anyone who works for his living is a workers or canyone whose roots are in the villages, enabled many bureaucrats and professionals to find their way into the Assembly. To that extent, the Assembly was unrepresentative and the purpose of the regulation was seriously undermined. In 1968 an attempt has been made to redefine the categories of workers and farmers more specifically. Accordingly, workers included those working in industry, agriculture, or services, who were not members of vocational trade unions; and who had not graduated from an institute of higher learning. A farmer must not own more than ten feddans,

must be dependent on agriculture for sustenence, and must reside in a rural area(18). Despite this relatively restrictive definition of the categories of workers and farmers, bureaucrats and professionals could still use it to find their way into, and dominate in, the Assembly.

Moreover, there existed the problem of the internal rivalry between the professional, bureaucrats and technocrats on the one hand, and the workers and farmers, on the other. The former believed that workers' and farmers' education did not prepare them to familiarize themselves with the issues and problems of modern politics and government. The workers' and farmers' answer to this argument revolved around the purpose of their existence in the Assembly: they were there to see that the interests of the people they represented were served — a task which did not necessarily require familiarity with the issues and problems of modern politics and government. This was of course an ideological rivalry which was exceedingly difficult to resolve (rg).

v

It is perhaps clear now that the predominance of the institution of the chief executive, the rivalry between the Assembly and the ASU, and the internal conflict between its members, were some of the reasons for the ineffectiveness of the Egyptian legislature. It is under these circumstances that the Assembly developed as a representative body with no standing in high policy metters; it functioned primarily as a policy-approving rather than a policy-initiating body. Nor did it have the means (the most important of which was the support of the political organization) through which it could command the obedience of the bureaucracy.

Under the multi-party system, the relationship between the legislature and the bureaucracy is more likely to remain the same since none of the problems discussed in this work has been given serious consideration. The primary concern of the political leadership is to make the legislature more undemocratic by giving the opposition a channe to have its say in the running of the system. But even this goal has been undermined by the unique 8%, condition which deprived some electorates from

being represented in the Assembly. Enhancing the capability of the legislature to control and supervise the bureaucracy is no less important than making it more democratic. The right of the legislature to examine, approve, or refess appointments to top positions

-11/

forces being returned. A further 10 members were subsequently nominated by Nasser under the new interim Constitution which was proclaimed by the President on March 23, 1064.

The Constitutional Declaration provided for votes of unon against the government or a minister (10). As a result of this «concession». there existed, in the sessions of the Assembly, alively and dexterous deliberations of government policies, and uncomfortably close questioning of ministers» (TI). Governmental programmes were criticized at times and some modifications were secured in them. Yet initiative and other policy matters were still lacking in the Assembly, Policy matters remained the exclusive function, if not the prerogative, of the Chief Executive assisted by a cabinet and a Supreme Executive Committee of the ASU. both of which bodies he headed. His powers were further enhanced by the fact that he had the right to dissolve the Assembly and the authority to issue decree law indefinitely (12).

Elections for a new Assembly (this time called the People's Assembly) were held under the Permanent Constitution in September 1961. It was a unicameral legislature elected for a

five-year term. It consisted of 350 popularly elected members plus to appointed by the President. Under the Constitution, half of the members must be workers and farmers. All candidates were required to be members of the ASU-the body which approved all candidates' status. The Assembly would approve the general policy of the state, the socio-economic national development plan, and the state's general budget. It would exercise control over the executive authority (13). The Assembly may question the actions of any member of the government including the President. This obligation, however, had been applied more frequently to administrative procedures than to official policies. Perhaps it was only in 1975 when the Assembly attempted genuine debate and constructive criticism of official policies. But it quietened as President Sadat rapped it for failure to take its institutional responsibilities seriously enough (14).

Even from the previous brief sketch, it is possible to derive the conclusion that up to the end of the 1970's, the Egyptian legislature was largely ineffective and the predominance of the institution of the chief executive over it was one of the reasons for this ineffectiveness. The use of presidential decroes was, by and large, the furemost method for creating institutions and amenduse current laws. This predominance can he identified as a key element in the legislature's low standing in policy matters. In addition to this, legislative weakness can be attributed to two other factors one of which was the groblem of defining the Assembly's relationship to the ASU since 1965 when Nasser, in his search for a role for the regime's single political organization, appointed Ali Sabry the Union's Secretary General. Before 106s. the Assembly had been relatively more effective than the ASU which was politically limited in effectiveness and whose organizational structure was «nominal, incomplete, and loosely held togethers (15). Nasser's move to inject life into the Union and to activate it as an alternative to the bureaucracy in spheres of public life in 1965 was regarded by Assembly members as an attempt to deprive the legisla-

ture of its powers. Indeed, top party officials, especially the Ieftists, interpreted Nasser's move to mean the development of the ASU as the supreme popular authority, rather than the National Assembly. To them the Assembly seemed to be the preserve of the spetit bourgeoiss and bourgeoiss (national capital) elements (150.

The conflict intensified after Egypt's setback in 1967 when the Assembly powers declined considerably and its members feardith that ASU would take over its functions (17). Despite Nasser's effort in November 1968 to define the lines of jurisdiction between the Assembly and the ASU, the conflict, which



all adult men to elect a Parliament of two Houses, the Senate and the Chamber of Deputies. Theoretically, the Parliament had the

right to approve and initiate laws, as well as examine and approve the budget. But in reality, its role was confined to the mere ratification of the cabinet's short-term proposals on legislation, finance, and administration. In briefi, the Parhament could do little as an autonomous body debating, perfecting, and amending prosed policy actions. Nor did it exercise any effective control over administrative behaviour (6).

Thus, after a period of ineffective experimentation with legislative bodies and an ephemeral constitution, the military regime, which assumed power in July 1952, suspended, in December, representative institutions altogether, and the 1923 Constitution to which lip

service had hitherto been paid was ablished (7). A three-year transitional period was announced before constitutional government would be restored. During that period, the ruling group utilized several devices to control the state bureaucracy amongst which were actual and threatened staff purges, appointment of army personnel to key administrative positions, survellance by inside «informers», and the imposition of stricter procedural rules.

On January z6, z956 President Gamal Abdel-Nasser proclaimed a new Constitution bringing to an end the transitional period as had been promised tial system would be the basis of government, with legislative powers wested in a National Assembly and executive powers in the President. All candidates to the Assembly had to be nominated by the Executive Committee of the newly established National Union (Egypt's exclusive political movement and sole political organization at that time.)

The first general elections since the 1952 Revolution were held on July 3, 1957. Nearly half of the candidates were rejected by the Everntive Committee of the National Union as anndesirable elements». The National Assembly. with a total of 350 seats, met for the first time on July 22, 7057. During its short term of 8 months, the Assembly did show some independence and boldness. It also did useful work in revising Bills that came before it/8). But it had no standing in high policy matters and, in particular, it had little if any influence on the Chief Executive who created it. Most of its meetings were devoted to hear Nasser's statements and to approve his decisions, practically without debate (q). Furthermore, the Assembly did not have weapons with which to command the obedience of the bureaucracy. Dominated by the National Union, and the Chief Executive and other Revolutionary Command Council's members, the Assembly became nothing more than an official seal to legitimate the will of the bureaucratic elite. It could not formulate rules and impose them upon the bureaucratic machine. Rather, it became a mere «legislative drafting service» which helped put the finishing touches on laws originating within the bureaucracy itself.

As a result of Syria's secession from the United Arab Republic in September 1961, elections for a new Egyptian National Assembly of 350 members (to replace the short-lived joint Parliament which comprised 400 Egyptian and 200 Syrian deputies) were held on March 10, 1964 - immediately before the publication of a new interim Constitution. It he! been laid down that at least half of the members of the Assembly should have to be workers and small farmers and that all candidates would have to be members of the Arab Socialist Union - the Political Organization which replace the National Union in 1962. Only 110 deputies including, for the first time in the recent history of Egypt, 48 workers and farmers were elected on March 10 and therefore a second ballot was held on March 19. This resulted in 108 farmers, 71 workers, and 61 professional and businesamen and members of the armed

However, the preceding discussion does not necessarily mean that legislatures are not without resources to supervise or control the bureancracy. In some political systems, seating and unsecting of cabinets by approving their composition, policies and action through a vote of confidence, or by a vote of censure or no confidence is one means through which the legislaura can influence the conduct of the hureaucracy. The right to appoint the chief executive (a king, president, prime minister, ruling council, senate, assembly, or board) in some other political systems is another form of legislative control of the bureaucracy. The constitutional right to examine, approve, or refuse appointments to top positions in the executive branch of government is a powerful legislative weapon of control of bureaucratic performance. Interpellations (speeches that challenge particular policies of executives) and questions (written or oral addressed to a member of the cabinet, usually without debate or vote) are vet another form of legislative check on bureaucratic performance. (5) But probably the most frequently cited power of the legislature to control administration is through the general debates in which administrators face their critics. These debatis fulfil controlling and corrective roles. They also serve as a means through which to exchange information and opinion among rule makers. Another common form of legislative control of the administration is the power of holding the minister responsible, and accountable to the legislature (and of course the public) for his decisions and for his staff actions or inactions. This is commonly known as the aconvention of ministerial responsibility» which prescribes that a minister is in charge both of the policy-making process and of supervising his departmental administration. It is true that this is an indirect means of control over the bureaucracy, as far as the legislature is concerned, but nonetheless it is a powerful means through which the legislature can influence bureaucatic conduct and perfro-· mance, since it forces ministers to involve

themselves more directly in the potentially important issues within their respective departments.

The relationship between the legislature and the bureaucracy cannot thus be ignored in administrative reform activities. Reformers should take account of such important issues as the instruments of administrative control available to legislative bodies, legislative weakness in relations with administrative agencies the sources of legislative strength in relations.

with these agencies, the impact of quantitative and qualitative growth of governmental concerns upon the ability of the legislature to exercise its functions, and the possible impact of proposed reforms on the ability of the legislature to supervise and control administrative agencies and to keep track of their actions.



As far as Egypt is the contemed_ha history of partiamentarism in the country dates back to 1866 when the first legislative body, the Assembly of Delegates, was set up to advise on domestic affairs. The Assembly did not have a meaningful popular mandate since it was elected by a highly limited suffrage. Moreover, for its advice could be accepted or rejected by the ruler (khedive) whose unphe power combated any show of legislative independence.

Botween 1888 and 1922, the British attempted to make the Assembly more representative to its constituriokes by enlarging the electoral system. The powers of the Assembly however, remained advisory. The thehilo's 'night' to convoke, adjourn, and dissolve the Assembly at will rendered it largely ineffective. It was not until the estabishment of independence in 1922 and the promulgation of the 1923 Constitution that universal suffrage was granted to



0

hrst drafts by legislative experts (public servants) from the executive, departments and agencies. In this context, the legislators' power to modify the experts' draft proposals is more important than the authority to initiate legis-

lation. The analysis of draft bills to uncover inconsistencies and to anticipate adverse consequences in legislative proposals prepared by administrators permits legislators to make useful changes, (B) The clarification of policies and policy alternatives by means of public debates. Such debates are effective tools of political communication and are a means of controlling the executive, providing there is freedom of criticism and a freedom to organize dissent and opposition both inside and outside the legislature, (2) (C) The Stimulation and control of administrative performance. The control of appropriation and expenditures and the control of hearings on the subject of executive acts are the source of the most important and useful powers exercised by legislatures. This means that to legislatures, the WORKING of rules is more important than the WORDING of these rules, i.e. not legislation but control of administration which is the primary and vital function of legislatures.

There are two classical means of legislative control of the bureaucratic establisment; the power of the purse, and substantive rule-making. The power of the purse is a principal means through which the legislature can exereise control over the bureaucracy. It includes the power to determine appropriations, expenditures and taxation, and to exercise general control of public spending. It is a traditional and one of he most affective legislative checks on the governmental apparatus, the bureaucracy. Yet in most developing countries, the power of the purse is a difficult one to employ effectively partly because it is a technically difficult task for legislators to have financial information that enables them to investigate the financial and administrative details of bureaucratic agencies, and partly because the bureaucracy tends to present its budget in such a form as to minimize opportunities for effective legislative control. Also, he increasing importance of macro-economic policy has meant that substantial control over the budget has passed from legislatures to executives. Budgets have become too important, both politically

and economically, to allow legislatures to use them to intervene in the administrative process or to penalize or reward individual officials. Even if budgets may give legislatures a chance to exercise an oversight function, they offer little significant overall programme and policy control. (3)

In the law-making process, legislatures are normally thought of as making their most profound impact upon government by shaping its basic rules, or at least by keeping track of these rules if they cannot control their content. Here again the effectiveness of the legislatures in this sphere is limited by the fact that in most countries, though the legislatures retain the power to make all the laws, they have delegated to the executive the exercise of this power over a wide fir .. It is true that this delegation can be withdrawn and its exercise controlled: yet in practice it is obvious that the executive has a leading role in law making, (4) Moreover, in making laws the legislatures are handicapped further by their dependence upon the bureaucracy for information. Rarelegislatures have independent sources of information to draw upon in making laws or in considering policy, Consequently, they have to rely upon information gathered and processed by a bureaucratic agency, which may have some interest in a particular outcome. This informational dependency reveals itself in the procedures used to elicit the views of bureaucratic agency that will be given the responsibility for the administration of the programme. Legislatures typically refer their own ideas to the administration for evaluation and modification.



THE LEGISLATURE

An Indispensible Factor in Reforming the

Egyptian Bureaucracy

On May 27, 1054, the first elections for Egypt's Legislature (the People's Assembly) under the multi-party system since 1952 took place. Few, if any, would know that the legislature is more than a low-making body; it is an important element in reforming the bureaucracy. In this regard, one may ask; was the Egyptian legislature effective under the one-party system? Will it be more effective under the multi-party system?



In the previous issue of this Review, the «Political Organization» has been dealt with as a neglected factor in reforming the Egyptian bureaucracy. In this article, another actor in the political environment of the bureaucracy, i.e., the legislature, will be our major focus of attention. It has already been argued elsewhere that the Egyptian legislature lacks the weapons with which it can direct and control the bureaucracy, and that the latter has become used to working virtually independently of political direction and control, cherished its ability to decide its own arrangements, and resisted various attempts to impose administrative re-

BY
DR. SAMIR M. FARID
Sadat Academy for
Management Sciences

form on it (1). The purpose of the present work is to examine the reasons why the Egyptian legislature, as far as its relationship to the bureaucracy is concerned, is largely ineffective, with the result that the bureaucracy is no longer required to adhere to the concept of political authority and control



Constitutional practice assigns legislature three basic tasks: (A) The modification and legitimization of proposals mostly submitted in



What grey frager with the tent for Atlanta.



folume: 1

NO:3

1985



مجانة الرضيد الإطينة





مستشارو التحربير

ا.د على عبد المصدعده

ا. د محمد زک شافعی

ا.د عاب نظف_

ا. د كمال حمدى أبوالخين

ا. د أحمد سرور محمد

ا.د فتحي محمدعلى

۱.د سمیسرحسین

ا. د عسد المتعمر راضي

ا، د محمد محمد العزار

ا.د محمدعداس حجازی

1. د محمدحسن باسیان

۱۰ د لیای ایراهیم سکلا ا. د محمد کمال أبوهند

ا. د فتوح محمود أبو العدم

١. د عمروعبد المجيد غنايم

1. د ابراهیم الغمری ابراهیم

ا. د حسين حسيني

۱. د علی يحيب مصبطفي

أحمد حسين عيد المنعم 1.6



محلة البحوث الإدارية

فصدية أكاديمية علمية تصنى بالبحث العلهي في مجالات الإدارة والعلوم المتصلة سها

رئيس التحرير

أ. وعادل عين

مدير البجسلة

عادل البحيرى

سكرتير التحرير أحبدقطب







ا، و، عادل عز رئيس اكاديمية السادات

المدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها في مصر







الاشتراكات وثمن العدد

ثمين القسيشة الواهدة ٥٠ قرشا

الاشتراك السستوى بالنسبة للافراد ١٥٠ قرشا

الاشتراك السنوى بالنسبة. للهيئات وإلىوائر المكومية

٢٠ چئيهَا لحشر تسخ

الاشتراك السينوي بالقمسية للطابة

جتيه واعد

الاشتراك الســتوى باللسبة لغارج ا**لقا**ر

۲۰ بولارا

توجه چمیع الراسالات والایماث باسم سکرتیر اللمریر طی الطوان الثالی

اكليمية السسادات للطسوم الادارية

كورنيش النيل © منشل المقادي دس'ب ۱۳۷۳ للقاهرة ۱۹۹۰۳۹ تقين ۱۹۸۰۹۹ د ۱۹۳۹۹ رفع الاستعار بطبريقة غير مباشرة وأثره على السنهلك من ص ١٠ ص ٢١

للدكتور : بسرى خضر اسماعيل كلية التجارة بجامعة القاهرة

دور التنظيم النقسابي في همساية المستهاك من ص ٢٢ : در ٢٩

اعداد الدكتور : صبرى توفيق كلبة التجارة بنها

الداسية الفريبة المسيدليات من من ١٠ دس ٥٢ دس ٥٢

للدكتور : يحيى أحمد مصطفى القلى اكاديمية السادات

اهمية المعلومات المحاسبية في سوق الاوراق المالية من من من عن عند المحاسبية في المعلومات المعلوم

للدكتور : سميد مفيد دوبان تجارة الازهر

اكاديهية السادات

تقييم البرامج التدريبية للادارة الطيا باكاديمية الســــادات من من ٢١: ص ٧٧ دميد بكتور: عاملاً سعد المهد

EVALUATING BORROWING COSTS FOR FOREIGN AFFILIATES IN EGYPT

> ەن ص ۸۰ : م*ن ۱*۸ Dr. tragí A. Elicagi



مظاهر الخلل في موازين العدالة الاجتماعية فيمصر

العدالة الاجتماعية

 سنتمدث في هـذا القسال عن مقاهر الخلل في موازين العدالة الإجتباعيـة في مصر ، وكهذاك الإسباب التاريخية التي ادت الى هذا الخلل والوسائل التي تستطيعان نعالج بها مظاهر هذا الخلل ،

> واما عن مظاهر الخلا في موازين المددالة الإجتماعية في مصر، غاتمي استطيع ان الخصمها في عبارة واحدة اعتبرها هي جسوهر الموضسوع واساسه .

ألافتلال النسبى في جهساز الاجسور والاسعار في مصر

هذا الاختلال تعنى به تسبة الاجور التي بعضها البعض ونسبة السحار المسلع التي بعضها البعض بغض النظر عن بحسدل التنسخم المادى وبعد هذا الايجاز تستطيع أن تفصل الأجور تعصيلا على الوجه الاتي :

آ ا سا عبر فقرة طحويلة من الأون وحكومة حصر التيجيزا من من موارد الدولة ألى به أنسسيه بالدهم المباشر والعقى المباشر والعقى المباشر والعقى عجم الدعم أبوا على المباشر والعقى مترا أبوا من المباشر لا يتمان المباشر المباشر المباشر المباشر المباشر المباشر المباشر المباشر عن المباشرة المباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة عن المباشر

الاه بلمون جنيه وكذلك فروق السعار المسالات الاجتبية سواء بنها المساحة المساح التبوينية الدعية الدعية المساحة المساحة

وبالاضساغة الى ذلك نبن المعروف ان الدولة تستثبر في القطساع المام ما يقوق ٢٢ مليار جنيه وندلاً من أنَ تحصل على عائد لا يقل عن ١٠٪ اى ٢ر٢ مليار جنيه غانها لا تحصل على مَائض سوي ٣٠٠ ، . . ؟ مليون چنيه في الوقت الذي تتحمل الموازنة الماسة للدولة غيسه باسستثمارات لشركات التماع المسام تبلغ حسوالي ١٥٠٠ مليون جنيه سنويا وهذا ببرز دممسا عير ميساشر من الدولسة للمجتمسم خصوصا بالنسبة لشركات التطساع العام التي لا تستطيع أن ترغع اسمار منتجانها بتوجيه من جانب الدوالة حتى لايتأثر الجمهور بارتفاع الاسمار والد ترتب على الاخذ بهذا الاسلوب وجود

الاسمار فالسلع المدعية استطاعت الدولة أن تكيث أسمارها بها تسهيه التضخم المحبوس وأما باقى السلع التي لا تتمسر عن لرقاسية الدولسة ولا تحصل على دعم من الدولة متد انفلتت أسعارها مما أدى الى حدوث أمور تدعو للعجب مكيلو الموز المنتج محلیا بشستری (۷۵ رغیف فینسو) وأنحدى من يأتي لي بنموذج واحد في دولة واحده في المالم توجد نيها هذه المفارقات السمرية وألنماذج على ذلك عديدة مُثَلَّتِينَ أَعْلَى مِن التّمِح وهكذا وقد ترتب على هذه الظاهرة سبوء استفلال رهيب لبعض السسلع المدعبة ومنها الخبز حتى أنه اسبع يستخدم علنا للبهائم في الوقت الذي يشكل أستيراد القمح ضغطا عملي ميزان المنفوعسات الممرى وكان من نتيجة توجيه جزءا كبيراً من الوارد الحقيقية للحكومة الى الدعم الماشم وغير المباشر أن أضسطرت الحكومة عبر غترة طــويلة من الزمن الى كس الاجور بالنسبة للماملين بها وذلك لعدم السماح بزيادة هذه الاحور الافي اطار ما تسمح به الوارد وقسد ترتب على ذلك أن زادت الاسمار بمسفة مِلية بمسورة آعلا، يَكثير . من أمعدل التمنس في الاجور التثدية

مغارقات شكيدةً في معدلات النمو في

۱ د ، صا دل عسن رئين اکاديمية السادات

ووسائل تحقيقهافي مصر

نتعبق في الدراسة ،

والخدمات ـــ أرجو ألا نجـــرى وراء عبارة عامة لا خلاف عليهـــا دون أن للمبلين بالحكومة ما أدى ألى المنطقين بجياز الدولة وهذا التغليات بجياز الدولة وهذا الكلام تؤكده الإحسادات الرسسية المسادرة بن الجياز المركزي التعبية المحادرة بن الجياز المركزي التعبية المنطق علم المائية ألى الإحداد المسابة طوق بيراهل التيام للتيام للتيام للتيام للتيام المناسبة الموق بيراهل المناسبة الموق الإحداد المائية الجنبة الجنبة حتى أن الرقم التيام للتيام للتيام المناسبة ال

وبالعمل على تدعيب وتقوية تقوى سلطة الدولة ولا يبكن أن تلقد يما سلطة الدولة ولا يبكن أن تلقد يما الزيدة أق الأجور التي لا تقليها زيادة أن الأجور التي لا تقليها زيادة منا الكرية على المسلحة وطلف المكومة منا وطلف المكومة من منا الذي يشجه موظف المكومة من منا الذي يشكل الطلب على السلع والمغملات عقط والمنا الملبة التي يشكلها دخل أن المحكومة من أجب المسكومة من أجب المحكومة من أجب المسكومة من أجب المسلح المسلح ججم وطفى المسكومة من أجب المسلح المسلح ججم وطفى المسكومة من أجب المسلح حجم الطلب القندى عسلى المسلح

ومن ناحية أخرى نجسد أن هناك الكتم ّ من الْفئات الُّتي حبدت دخولها عبر غنسرة طسويلة من الزمن منسل اصحاب المقارات القديبة المبدة أيجارانها وكذلك أمسحاب الاراضي الزراعية المجمدة ايجاراتها من هـــذا بتضح أن المجتمع المسرى يوجد بسه مَنْتَانَ مَنَّةً مَحُولَهِمْ تَعَثِيرٍ مُجَهِّدَةً أَو شُبِهِ مجبدة بمعنى أن دخول هذه النئات لا يزيد بنفس نسبة الزيادة فيالاسمار ومنها الماملين بالحكومة والغالبيسة المظهى من المالمان في بعض شركات القطباع المام وأرباب الماشسات وامحاب المتارات التدبية الجيدة ايجار انها وملاك الاراضى الزراعية بل والمزارعين ممن يزرعون المحاصميل التتليدية التي تحدد أستعارها بمعرغة الدولة ومن ناهية أخرى نجد فلسات ألحرى تنبو دلحولها بمعدلات تفسوق بكثير معدلات النهدو في الاستمار كالتجار والمهنبين والحرفبين واصحاب المشم وعات الاقتصادية والعاملون شركات الانفناح وغيرها من شركات

القطاع الخاص ورفم ذلك تسستبنع الفئتان بها تقسديه الدولسة بن دعم

مباشر وغير مباشر بل اسستطيع أن أتول بصدق وأمانة أن الفئة الثانيسة تستفيد من الدعم غير المباشر بصورة الموى من الفئة الأولى ، ولعل هـــدا هو الذي يوضح لنا طبيعة مشمكلة الخلل النسبي في جهاز الاجور والاستمار الذي أشرت اليه واستطيع أن اؤكد في هسدًا المجسال أن الامرأد الذبن ينتبسون إلى الفئسة الثانيسة لا يكترثون باى أرتفاع في الاسسمار نظرا لان دخولهم النقدية كما أشرت تزيد بمعدلات تغوق بكثير ممسدلات الارتفاع في الاسمار وابنا الانراد الذين ينتبون الى الغئة الاولى فهم الذين يعاتون من تسوة الارتفاع في الاسمار بصفة عامة وبمعدلات تقوق معدلات النبو في دخولهم التي لا يمكن أن تزيد الا بنسبة ضئيلة بالتارنة بمعدلات النبو في الاسمار ،

على سبيل المسال لا الحصر . وكتبوذج للدراسة . . .

اخذ اسعار ۱۹۵۲ وتقارئهسا اسسعار ۱۹۸۳ (الرقم القساس لاسعار التجزئة) فندر أن هذا الرقم يصل الى ۲۳۶۶ ٪ ، وهذا يعني أن الرقم القباس لقيمة الجنيه ومرواقع الاحسادات الرسمية للجنياتالمركزي للتعينة والاحساء قد الخفض الى



0

۱۹٫۷ ٪ خاط نفس المدة ــ وهـــــدًآ بعثى على سبيل المثال ــ أن مرقب شروجي الجداعات وهو هوال ، ع جنيها عام ۸۲ بهادل موالي ســـــــــة جنيهـــــــات فقط ياســـــــــال ۲۹۵۲ ، واسخطيع آن نقرس على تلك بالنسبة الباقي مستويات الاجور النقدية في المكونة في المناسبة

من المقابلة السابقة يتضبح الجاه متوسسط الاجسر المقبقي بوظف المكهمة للاتخفاض كتلبية طبيعية الريقاع الاسعار بمعالات الخسسية مصلات الزيادة في الاجور الطعية

وفي بساديء الامر علينسا أن تبرز حتيتة مابة وهي أن الطول الجزئية اى التى تتناول جزءا من المسكلة لا يبكن أن تجدى مُهل نســتطيع أن نرفع من تيمة أيجسارات المتارات البنية القديمة دون أن يزيد من مرتبات الماملين بالحكومة بصورة أكبر ، هل نستطيع أن نزيد من أيجارات الاطيان الزراعيسة دون أن ترضيع أسسعار المحاصيل التتليدية ، وهل نستطيع ان ترفع اسمار المعاصيل التقليديــة دون أن ترقع المستوى العلم للاستمار أو نزيد من حجم الدمم وسؤال آهر هل نستطيع أن تُخفض من حجم الدعم دون أن نعوض الناس عن الارتفاع في الإسمار بسبب تخليض حجم الدعم اهذه كلها أمور تتشابك مع بعضه

البِعِش وبن ثم نقت نؤكد عسلى أن الَّصِلُ بِجِبِ أن يكون شبابلاً .

وبن تلمية الحَسري هل تستطيع المحكوبة ان تتصدي لهذه المنكلة وان توجد الطل بين يوم وليلة - أن الأمر يطلب ان يكون حل هذه المسكلة عبر يطلب ان يكون حل هذه المسكلة عبر من المرن تقول خيس معلوات ان سسبع أو عشر سستوات عسب

واذا المترضنا حتى انتا مستميل. ملى حل الشكلة في خلال عشر قبل المتلا وانتا مستميل على حل عشرة في الملاة سنويا ماننا اسستطيع أن تنتهى من المشكلة في مدة المساها عشر سنوات والأهم من ذلك اننا تكون قد وصلنا الى حل نصف المشكلة في خلال خمس سنوات وهذا يجملنا نتقامل بالنسبة سنوات وهذا يجملنا نتقامل بالنسبة المستقبل والشمس كلامي هيما يلي : المسالة الإجنامية في محس غان الاسر يتطلب أن يكون العسل شسليلا أي يشمل جميع مظاهر الخلل في ميزان المدالة الإجنامية وأن يكون متدرجا المدالة الإجنامية وأن يكون التحرار المدالة الإجنامية وأن يكون متدرجا المدالة الإجنامية وأن يكون وتدرار المدالة الإجنامية وأن يكون وتدرار المدالة الإجنامية وأن يكون وتدرار المدالة الإجنامية والا الإينام المدالة الإجنامية والايكون والايكون المسلم المدالة الإجنامية والايكون والمسلم المدالة الإجنامية والايكون المسلم المدالة الإجنامية والايكون والمسلم المدالة الإجنامية والايكون والمسلم المدالة الإجنامية والايكون المسلم المدالة الإجنامية والايكون والمسلم المدالة الإجنامية والميكون والمسلم المدالة الإجنامية والميكون المسلم المدالة الميكون المسلم الميكون والمسلم الميكون المسلم الإسلم الميكون المسلم الميكون المسلم الميكون المسلم الميكون الميكون الإسلم الميكون الميكون الميكون الميكون الميكون الميكون الميكون

ومعد هذا الايجنز طينا أن تبين ما هي الفطرات الولجب التفادها في كل مجال من الجالات المشار اليها، ولكن تبل الدخول في هذه التفاسيط ينبغي أن نذكر بحثيّتة علية وهي أن المبنع يتكون من نتتين غلة أسمطه الدخول الداية أو المهسدة والقنسة الاغرى التي لا توجد أى تيسود على دخولها وبالانسانة ألى ذلك توجد

الدولة كطرف ثالث نستطيع أن نؤكد أن الإمسرادات التفصيصيلية التي منظئرها قد تؤدي الى رفع أسعار بعض السلع المجددة أسعارها ولكن صيارته عسلى ذلك زيادة في دخول للنأة الاولى تقوق بمراحل الزيسادة في بعض أسعار السلع المجسدة.

وعلى ذلك عان الهدت آلرئيس انسا يتبثل في تحتيل الفائدة اللغثة الإولى عطالما الزيادة في دخولها تعوق أي زيادة بسيطة في أسحار السلم الشار اليها غان هذه الفئة سيسعد حالها ولما بالتسبة للفئة الفائية عهذه السد تتأثر ناثرا بسيطا ولنقنا غيرة السد مسجئا بنها بيزة الهذتها عبر نترة من الزمن بغير حق .

واما بالنسبة الدولة عانها ايضا أن تضار بل ربما تسنفيد لان من السياسات ما سيؤدى الى تسدهيم مواردهسا ومسن زيادة انفاقها والذي يتطريصفة اساسية في زيادة اجور الماملين بالدولة منا أثما تقوم بدور قائد اللوقة هنا أثما تقوم بدور قائد الفرقسة الذي يخفق التسوائن بين كفة الإطراف

ان المشاكل غير التقليدية قصالح الى صلول غير تقليدية وأثنا جميعا التما شعبي الى الوصول الى مجتمع بعدده الامن والاستقرار والرفرة.
عليه أعادم العدالة الإجتماعية •

تلجا منشآت الاعمال الى رفع سمسعر البيع لتنجاتها من وقت لأخر من أجل مواجهة الزيادة ﴿ تَكَالُّمُ الْالْتَاجِ الْمُأْمِسِيَّةُ بِهِا وَالْمَافِظَةُ عَلَى مَسْتُوى الرَّبِحِ الْسَتَهِدف لها • وقد ينتج عن رفع سم البيع مباشرة من مستوى الى مستوى اعلى النفاض في الطلب أو البيعات وهذا الانفقاض مغتلف من سلعة لاغرى ويتوقف على المستهلك من جهسة وعلى محددات السوق ومرونة الطلب من جهة أخرى

وتظرا للالتفقاض الذي قد وحسمه البيعات بعض المنسسات تتيجة لرفع سعر البيع التجاتها غِيْدُ تَعْضُلُ تَكُ النَّشَاتِ أَنْ تَنْبِعُ طَرِقَ اخْرِي غَيْرُ رَفِعِ ٱلسعر مِنْ بِينَهَا مَا بِلِّي (١) :

للدكنور ويسرى خضر اسماعيل

فكرة وهدف البحث

وعادة ما يسبق اتفاذ قرار برام المسسمر بطريقة غير مباشرة دراسية لهيكل المسبوق والاسس التي يقوم عليها تنظيمه والظهسروف الاقتصادية التي تتحكم فيه حتى يمكن التعرف على حدود التصرف للمنشاة اواجهة الزيادة في التكاليف والاجراءات التي يمكن ان تتبع من أجل ذلك (٧) • وقد يقضيل في بعض المالات رقع السعر بطريقة غير مباشرة خصوصا في المالات التي لا يتمسيك فيها المستهلك بالحجم الكبير وبالتالي تعتبر طريقة مناسية حتى لا تحدث آثان مسلبية على المبيعات وان كان ذلك متوقف على طبيعة السوق والسلعة وقيمتها وعادات شرائها ،

- ١ ... بيجد من الفاقد وإعادة تشغيل العوادم · التالف ·
 - ٢ _ زيادة كفاءة استغدام الآلات •
- ٣ _ اســـتقدام عوك خام اقل جودة بشرط . الا يؤثر ذلك على جودة المنتج النهائي يشبكل
 - عنفيض عمولة للوسطاء
- ه _ الحد من الحسافة الاجزاء أو المكونات التي ليس لها اهمية للسلمة •

وفي يعض الحالات قد لا تتمكن المنصحصاة عن اتيام أي من الطرق السابقة كما أنها لا تقضيل رقع ألسعر مياشرة ويالثاني لا تجد أمامها سوى تغليض سجم السلمة رعيرتها مع استعرار ناس مبدر البيم كما هو (٢)



v - Mandell, M. and L.J. Rebenson, Marketing, Prentice Hallinc; New Jersey, second edition. 981, PP. 331-333.

(أَوْرُ يَطَلَقُ عَلَى هَذَهُ الطَرِيقَةُ رَضِعَ المُستِحَى يَطُولِهَا غَيِينَ مَيَأْثُرَةً * , . . Saluatore, Dominicle, Theory and Problems of Micro Economic Theory MC. Graw Hilli Book Company, Scham's Outline Series, New York, 1944, P. 153-204.



وعلى مبول السنهلكين واستعدادهم السبق اي أتجاههم بالنسبة لتقبل المجم الأقل للسلمة (١)٠ وقد بدات سيستاسة رقع السعر بطريقة غير وعبوتها مم استمرار تفس سبعر البيم كما هو بدون تغيير) في الظهور ببطء في بعض البالات مثل صــــناهة وتعبئة الماه الغازية ، وتعبئة العطور ، والبيدات المشرية أي في مستاعات التعبئة اسامى اما ارجب ضرورة تقييم تلك السياسة والتعرف على مدى فاعليتها بالتسسية للمنشلسات المنتجة من جهة ورد فعل المستهلكين تجاهها وتصرفاتهم من جهة اخرى ، لخذلك راى الباحث أن يتنارل تقييم ودراسية اثار تنفيذ ثلك السياسة بالتطبيق على أحد المنتجات التي رفسم سعرها بطريقة غير مباشرة •

وقد وقم اختيار الباحث على مصناعة وتعبئة المياه الغازية من انتاج شركة القاهرة للمرطبات الصناعية بالنسبة لنتجيها سفن اب وسبورت كولا حيث قامت الشركة المنتجة برفع سعر البيع لكل من المنتجين بطريقة غير مباشيرة عن طريق تخفيض حجم العبوة (الزجاجة) ومحتوياتها من ٢٥٠ سم٣ الى ٢٠٠ سم٣ أي بعقدار المضمس مع يقاء سيسمر البيع على ما هو عليه براقع ١٥ قرشب للعبوة للمستهلك وذلك من اجل مواجهة وتغطية المخسسائر التى تمققها الشركة والتي تقدر بحوالي ٥٥ قرشا عن كل مسلمدوق (۲۶ زجاجة) وذلك خلال عام ۱۹۸۵ (م) .

ويهدف هذا البحث الى تقييم ســــياسة رفع الاسسسمار بطريقة غير مياشسارة وأثرها على المسيستهلك في قطاع انتاج المياه الخازية وذلك فيما يتعلق بانتاج شركة القاهرة والرطيسات من سقن اب وسيورت كولا من خلال دراستنا لمعرفة وتفضيل المستهلكين لانواع المياء الغازية المختلفة ٠٠ والاسباب التي ادت الى رفع السمر بطريقة غير مباشرة والوسمائل البديلة التي كان يمكن التباعها ، واثر ذلك على الشمركة المنتجة وعلى الستهلكين ٠

فروش البحث :

في ضوء ما تقدم فان البحث يقوم على اختبار صحة الفروض التالية :

١ _ ان معظم المسمستهلكين في العينة لديهم ممرقة باغلب انسواع الميساه الغازية وقامسوا بتجريتها ا

حيث أن رفع الاسمار بطريقة غير مباشرة قد يدفع المستهلك الى التحول من استهلاك منتج الى منتج آخر بديل ، ولكن لا يمكن للمستهلك أن يقوم بهذا التصححرف الااذاكان على علم بكل الامسسناف البديلة الاغرى وقام بتهريتها • وحيث أن الياه الغازية سلعة منتشرة استخدامها ومتوافسرة ف كل مكان لذلك يفترض الياحث ان معظم المستهلكين في المينة لديهم معرفة بكل الانواع المتوافرة في الاسمسواق وقاموا بتجريتها وهذا هو الفرض الاول الذي يحتاج لاختبار ٠

٢ ـ ان الستهلكين في المينة يفضلون سفن اب وسبورت كولا بالدزجة الاولى:

حيث أنه عند دراسة رد فعل المستهلكين تجاه رفع الصحر لاي منتج فأن ألأمر يقتضي شمرورة التعرف على مدى تغضبيلهم لهذا المنتج ، فاذا لم يكن هناك تفضيلا له من جأنب الستهلكين معنى ذلك اننا لن نتمكن من التعرف على أثر رفع السعر حيث انه لا يوجد طلب عليه سواء ارتقع المسعر أو انفقض ٠ وعيث أن المنتجين محل الدراسية وهما سفن أب وسيورت كولا قد انتشر كل منهما في الاسواق ويتمتعان بدرجة تفضيسيل مرتفعة كما نشاهد في حياتنا اليومية • فان الباحث يرى انه من المكن دراسة اثر رفع السعر بطريقة غير مياشرة على المسمتهاك لكلّ منهما وان كان هذا الفرض يمتاج الى اختبار قبل أن نسلم به •

٢ _ ان الســـتهلكين لاعظوا تخفيض حجم عبوة للياء الغازية (سفن اب وسبورت كولا) : حيث أنه نظرا لان المياه الغازية (خصموصا النوعين موضوع الدراسة) تستهلك يصبحة مستمرة موميا وأن كان استملاكها بختلف من فرد لاخر لذلك يفترض الباحث ان الستهلكين ال

> الله ـــويقي - دار اللهشمة العربية - ١٩٧٩ - ص ٢١٧ (١٢ تم حسباب القسبارة عبلي أسباس تكفة اللباج المندوق ٢٤٨ قرشا + ١٣٢ قرشا رسم الغزانة أي ٢٨٠

قرشا في هين سيسعر البيع لتلجر التجزئة ٢٢٥ قراسسسا وبالقالي غان القسارة .٢٨ ــ ٣٢٥ = ٥٥ قرائما .

مصمدر البيانات : شركة القماهرة للمرطبات - بهانات غبين ملقبورة •

المينة قد لاحظوا تخفيض حجم العبدة ولكن يحتاج هذا الفرض الى التحقق منه ويرجع ذلك الى تنه لا يمكننا أن ناخذ رأى المستهلكين في أمر لا يعرفوا عنه شيء ولم يتحققوا منه

ان كل مستهلكي الآياه الفازية لا يفرقون
 بين الصهم الكبير والتصنفير للعبوة :

حيث أن سمسحر العبدوة من ألمايه الغازية منفض نسبيا ون مقدرة أي فرد تصله معواه تم تناولها مرة واحدة أو اكثر يوميا ، ويهيد حالها عليها خصوصا سفن أب وسيورت كولا ، كما أن الماكن المحصل حيث تعتبر كتوع من التميية الماكن المحصل حيث تعتبر كتوع من التميية المحميية والزوار اخلاف أن الهابعث يلترض أن المستعين في العينة لا يقرفها بين المحمولة المجاهر الكبير أن المصفير منها وإن كان هذا الفرض يعتاج الى

ان سعر ۱۰ قرشا للعبوة صفيرة الحجم
 هو سعر مناسب ولن تتأثر مبيعات الشركة نتيجة
 لتخفيض الحجم:

ونلك بمسيب وجود طلب على المياه الغازية ومعود المسيس خلهك على دمع ٥٠ قرضا المعيوة ومقدرته على تكرار الشراء اكثر من مرة ورجوب أسناك بديلة ذات المد - الصغير (٢٠٠ سم؟) وسيمرها ٥٠ قرضا للعبود قان الباحث يفترض ان معر ٥٠ قرضا للعبود الصغيرة على من معنى اب وسيورت كرلا هو سعر مناسب وان تتأثر مبيعات روسيورت كرلا هو سعر مناسب وان تتأثر مبيعات الشركة نتيجة ذلك وصدة هو الفرض المخامس الذي يعتاج الى اختبار ٠

آ – أن رفع السعد بطريقة غير مباشرة ليس له تأثير على مستهلكي سفن اب وسيورت كولا ; . وذلك بسبب درجة القضيل الزيقمة التي يتشع بها كل من سسفن اب وسسيورت كولا بالقارنة بالانوراع الأخرى وفقا لنا شماعه من ملاحظاتات البورية غيز معاشرة أن يؤثر على مستهلكي كل بيروية غيز معاشرة أن يؤثر على مستهلكي كل من النورين وجحتاج ذلك اللي المقبل.

 ٧ ــ ان الشركة المنتجة قامت برفع العسمو بطريقة غير مباشرة الواجهة الزيادة ف التكانيف

وان كان مناك طرق بديلة يجب استفادها أولا: لذا أنه نظر الاتجب الاتجاليف الانتساج الى الارتفاع جسفة ماه في بعض قطاعات المساطة بسبب ارتفاع اسمار الخاعات وزيادة الاجور لذلك فان الإعلام يقترض الفقاء المسركة برفع السعرراجرية غير مباشرة يجهم إلى ارتفاق التكاليف والركان ذلك يحتاج الى اختبار والى التحقيق ما المكتفاد كافة الطرق الاخرى لخفض التكافة

 ٨ ــ ان رفع النسعر بطريقة غير مباشسرة هو اسلوب سليم ويمكن أن تتبعه الشركات الاخرى التي تواجه ظروف مماثلة :

نظرا لان مبيعات الشركة المنتجة لكل من سفن اب رسبورت كلا لم تتأثر يسبب رفع الســــعر بطريقة غير مباشرة () لذلك يفترض الباحث ان هذا الآســــلوب سليم ويمكن ان تتهمه أي شركة اخرى ف ظروف مماثلة

إلى يقبل الستهلكون ولم السحر بطريقة غير مياشرة على رغم السعر مياشرة على رغم السعر مياشرة على مياشرة المسائية الذا ما تم رغم سعر البعج بطريقة غير المسائية اذا ما تم رغم سعر البعج بطريقة غير السحر مياشرة الملك يفترض الباحث أن هذه الطبيقة مي المسائية على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على المسائلة على مع يقاد سعر البيض على ما هي عليه الفراس بن ولم السعر المياشة على ما يعاد ما هي عليه الفراس بن ولم السعر مياشرة على ما يعاد المسائلة على المياشة على ما يعاد المسائلة على المسائلة على المسائلة على على المسائلة على على المسائلة على ا

١- اليس من الفسيروري أن تأخذ الشركة المنتجة رأي الستهلة قبل تخفيض المجم : ميد أنه مادامت الشبكلة التي قراجه الشركة التيتجة من ارتقاع تكاليف الانتساع ومادام المنتجة في ارتقاع تكاليف الانتساع يعمل المسلمة وأن يعمل مسجل المسلمة وأن يعمل مسجل المنتجة للتي المسلمة وأن يقمل مسجل المنتجة المنتخبة المنتجة المنتجة المنتجة المنتجة المنتجة المنتجة المنتجة المنتخبة المنتجة المنتخبة المنت

۱۱ _ ان تقضیل المستهلکین لکل من سفن آپ وسبورت کلا یصد من تصول بعضهم الی-الواع الحری بسبب رفع المحر بطریقة غیر مباشرة : اذ یحتیر تقضیل المستهلکین المحقق ورلائهم له عاملاً اساسیا ف زیادة تمسکهم به اذا ما ارتفاح

0

(۱) ترن من الدراسة المطلبة ان ميسمات الشركة المتعه كلل مرز صفن اب وسيورت كولالسم تتاثر حيث المقاضمت انتخافها طنيفا في هدود (٪ في الرسم الاول مسن 1940

بُالْتَارِيَّةُ بِالْعَامِ السَّابِقُ بِسِيْدِرِهُمُ السَّمْرِ بِطَرِيَّةٌ غَيِّمِتُ وَ مِبَاشِرَةً كِنَا سِيقِتِج مِنْ مِلْفُصِ أَجْمِتُ وَ

سعر البيع بالنسبة له رحيث ان رقع سعر البيع بطريقة غير مباشرة لن يترتب عليه رقع سبعر أعلى قان الباحث يفترض ان تقضيل الستهلكين لكل من سيفن اب وسيورت كولا يهد من تحول بعضبهم الى اتراج اخرى بسيب رقع السمسمر بطريقة غين عباشرة

اسلوب النمث :

واخذ البحث طريق الدراسة الميدانية لعينة من الستفلكين بالاضافة الى أستطلاع راى الشركة المنتجة لكل من سفن اب وسيورت كولا :

وتتم الدرامية الميدانية للمستهلكين باستخدام اسلوب المبنات وذلك على مرحلتين ١٠ الرحلة الاولى وهى القيام بدراسة استطلاعية لعينة غير احتمالية للتعرف على المتغيرات الاساسية التي تؤثر على استهلاك وتغضيل انواع المياء الغازية ونلك من واقع قائمة استقصاء ميسطة • والرحلة الثانية وهي استطلاع راى الستهلكين بالنسبية لرقم السسمر بطريقة غير مباشسرة من واقم استمارة استقصاء تتضمن اسبلة مفلقة واسبئلة مغترجة يتم استيفاء بياناتها من عينة احتمالية على أن يتم أعداد هذه القائمة في صورتها المبدئية واختبارها عن طريق توزيعها على عدد مصدود للتعرف على أى تعديلات يجب ادخالها ثم اعداد القائمة يعد ذلك في صورتها النهائية لاسستيفاء ساناتها من العبنة •

وبالنسبة لاستطلاع راى الشركة المنتحة لكل من سفن أب وسبورت كولا فان ذلك سوف يتم عن طريق المقابلة الشخصية مع المسولين عن البيع بالشركة •

مجتمع البحث :

فائمة الإستقصاء

مجتمع للبعث هو مستهلكي المياه الغازية ، وقد المترض الباحث ان مستهلكي المياه المازية هم من الذكور والاناث وفقا للاعمار المختلفة على اساس أن كل فئة من فئات السن تفضل نوع ممين

أو أكثر كما أن تفضيل الإناث بختلف عن تفضيل الذكور ٠ وقد قام الباحث باجراء دراسيسسة استطلاعية على عينة ميسرة بسيطة من مائة ممسيتهلك عن طريق قائمة استقميسياء توضيح التفضيل الاول والثانى لكل مستهلك وفثة ألسن وفئة النوع (١) لتحديد مجتمع البحث وقد ثم توزيع تلك القوائم بالتسماوي على كل فئة من فئات السن بواقب ٢٠ قائمية لكل فئة من فئات السين (الفئيات في اقل من ٢٠ ، ٣٠ ، ٤٠ ، ٥٠ فما فوق) نصفها للنكور ونصبيهها الأخر للافات ، ويقضيح من نتائج تلك الدراسيية الاستطلاعية أنه يمكن اعتبار أن مجتمع البحث هو المسمستهلكين من الذكور ومن الاتاث وفقا لاعمارهم المختلفة حيث اتضح انه بالنسبة لفئة المن أقل من ٣٠ سِنْة أن أكبر تفضييل للنكور كان الشروب سبورت كولا في حين كان الشروب شــوييس ويبيس كولا صفيرة الحجم للاناث • وبالنسبية لفئة السن ٢٠ _ كان تفضيل الذكور لشروب شموييس وبييس كولا كبيرة المجم في حين كان تفضييل الاناث لشروب ميرأندا وشوييس ٠ ويالنبســــية لفئة السن ٣٠ ــ كان التفضيل الاول للنكور أشوييس اما الاناث فكان تغضيلهم الاول لمبورت كولا ويالنسسية لفئة المبن ٤٠ كان التفضيل الاول اشروب سفن أب عند الذكور والاتاث ، أما فئة السن ٥٠ فما فوق فكان تفضيل الذكور الشروب شويبس ، وتفضيل الاناث الاول لسبورت كولا (٢) •

اسس اختبار العبئة :

١ ... تحديد حجم العينة :

تم تحديد عينة البحث عند مستوى ثقة ٩٥ ٪ - وهو مستوى شيائم استخدامه في يموث التسويق - وفي حدود خطأ معياري حدود خطأ مقبولة أيضا في كثير من بحسسوث التسويق - وذلك بتطبيق معادلة الخطا المهاري التالية (٢) :

$$\frac{\dot{u} - \dot{u}}{v - \dot{u}} \times \frac{\dot{d} \times c}{v} = \epsilon$$

(١) يمكن الرجـــوع الرائنسقة الإسلية طبحث أدى جهة الناس او لدى الباحثان حالة طلب أي مطوعات عين (v) قد يودو ان هـــدا التحليل نيس عكانة مجتــمع

البحث أو المقدمة الالفه تظرا لاعتماد توزيع مفردات العبيلة عليه لذلك كان لابه من عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية في هذا المورِّم (٢) دكتور محمود بازرعه - بحوث التسويق ـــُ دَارِ التَهَمُّنَةِ- العَربِيةِ ـــ مِن ١٦٦ - ١٧٨ - ١٧٨

حيث ترمز (ع) للخط العياري ، (ع) المي حيث ترمز (ع) المي الصية مساوي ($I - \gamma$) ، قرمز (ز) ألى حجم مهتم البحث ، حجم البعية ، (ن) الى حجم مهتم البحث ، الخازية وهنسال البحث الغازية و بهنسال المين الغازية في المساح المين المين

۰۰ ٪ ای م = ۵ ر _ رعفد مصدتوی ثقة ۹۰ ٪ فان حجم المینة فی مجلمع تزید عدد مفرداته عن ۲۰۰۰ - ۲۰۰۰ مفردة هم ۲۰۱۶ مفردة کصد ادنی وذلك عند صدود خطأ معیاری ۵ وقد رؤی زیادة المدد الی ۲۰۰ مفردة (۲) ۲

٢ _ توزيع مفردات العينة :

ف ضوء ما سيق ذكره من أن مهتمع الهمث هم مستهلكي المياه الغازية من الذكور و الآناث وقفا للاممار المقتفة تقد تم توزيع مفردات المهيئة وحيميا ٢٠٠ عفردة على قنات العدن والنسوع يتلفس نسية توزيع المسكان في القاهرة الكبري كما يلي :

مجعوع	۵۰ فما فوق	٠٤٠	_ 7.	_ Y+	اقل من ۲۰ سنة	
317	7.8	14	70	٤A	1,4	ذكور
147	٧.	۱٧	77	17	٩.	اناث
٤٠٠	££	77	٤A	A£	144	چموع

وقد تم اعدراد استمارة استقصاء للمستهلكين رئي طبع عدد من مستهلكي الياد الفارية للتعرف علي على عدد من مستهلكي الياد الفارية للتعرف علي المشاكل القي يمكن أن تواجه المستقلاء المستقاد بياناتها وبالقالي تم ادخال القديدلات اللازمة في ضوء تعليقات المستهلكين وفي غصبوه اللازمة في ضوء تعليقات المستهلكين وفي غصبوه اللازمة في ستطيعو الجابتها ويعد لجراء تلك القديلات تم اعداد استمارة الاستقصاء المرقع بصروتها الفائلية ، وهي تتضمن يعض الرخوع اليها في نسخة الهدت الاصلة .

٣ _ اختيار العينة:

ذكرنا قيما سميق ان العينة سيتم اختيارها يطريقة احتممائية اذلك فقد اتجه تفكير الباحث إلى اختيار عينسة طبائيسة

باعتبار ان فئات السن ولمثات النوع هي فا الواقع بلغات ، الا أنه لا يمكننا الاعتماد عليها بسسيه عدم وجود ثائمة بأسماء جميع المستهائية و عقد هذا يذكر الدكتور احمد عباده سسرجان و عقد مماينة مجتمع كبير نادرا ما فقكر لا استخدام مماينة عضح عكير نادرا ما فقكر لا استخدام عماينة عضصوانية بسيطة أن عينة طبقية الا اذا كانت هناك قائمة قعلا ، والا فان استخدامها يعنى اتد لايه من المرور على جميع افراد المجتسمية ورقيمها ثم مسحب العينة منها وهذا ما يكلفنا الكثير (٣) .

وبالقياس على ما تقدم فانه لا يمكننا ايضــا (لاعتماد على العينة المنتظمة

حیث لا بوجد قائمة بها اسمسحاء مسمستهاکی المیاه الغازیة فی القاهمسسرة الکبری و بیالتالی لا بیقی امامنا سوی عینة الساحة



(۲) تم زيادة العيلة الى ٤٠٠ مفردة لتجتب ماسكلة

الكندور عقد توزيعها • (خ) دكتور المصند عبنادة سرمان ـ العينات ـ عن ١٩١ (لا يوجيب ثاقر أو بنسطة للقر) •

ملغص تتاثج الدراسة

ومي تقوم على أساس تقسيم المساحات الكلية الى مساحات أصخر و تغتاز عينة من هذه المساحات أوسم معاينة كل أو يعض الوحدات للراهة منها () ويتم أغتيار ألساحات بطرية للولان المساحات بطرية المينة المطارية " >> ويتم الاعتساد على عينة المطارية " >> ويتم الاعتساد على عينة ألساحات على مرحلتين : الرحلة الاولى وهي ويستخدام جيول الارقام المشرساتية تم أختيار شعين من أقسام القاهرة عشس ولناية من المساحلة عين من أقسام الماهم والله عين من أقسام المناورة في المختيات من من المساحلة على نائك شعرين من كل قسم عضراتها ، ويناه على نائك شعر توزيع استمارات الاستخيام على الوحدات شعيدية التي وجد استجاباً علم والماهة توجميدها على المساحلة التي وجد المساحلة المساحلة الماه نات السان والنوع المساحلة المساحلة الماها () المساحلة الماها () المساحلة المساحلة الماها () المساحلة الم

ادوات القحليل الاحصائي :

تم تفريخ رجدولة بيانات الاستقصاء بمعرفة الحاسب الالي بعهد الاحصاء ويقتصر التحليل على الجراء لختيار كا ٢، والترزيع التكراري، مدا بالاضافة التي التخدي، الصفري، الصفري، الصفري، عادري المستوراء طريقة المربعات الصفري، ع

معددات اليحث :

 ا ـ واجه الباحث صعوبة في استيفاء بيانات الاستقصاء لن هم دون سن ١٥ سنة ولذلك كان التركيز على من هم أكبر من ذلك •

٢ ـ يركز البعث على دراســة منتجين من انتاج شركة القاهرة للمرطبات الصناعية وهمــا سـف أب وســـورت كولا حيث انهما النوعان اللذان تم رفع ســعر كل منهما بطريقــة غير مباشرة .

٣ ــ جميع النسب في الجداول مقربة الى اقرب واحد مسميح

اولا _ مُلخص تتانج الدراسيسة الميدانية للمستهلكين :

(1) تغضيل المستهلكين لانواع المياه المفارية : اتضم لنا من نتائج الاستقصاء ان سوق الياه المارية سوق معتد يغطى كل المناطق الجغرافية ل كل اوقات العام ونتيجة لذلك فان السنهلكين فى المينة قاموا بتجرية معظم انواع المياه الفازية وقد اختلف تفضيلهم للانواع المضتلفة باختسالف السن والنوع وان كان التفضييل الاول على مستوى المينة كلها يعطى لشروب شويبس حيث يفضله ٢٩٤ مستهلكا بنسبة ٥ر٧٧ ٪ من العينة ألتي بلغت ٤٠٠ يليه سفن أب حيث يفضله ٢٦٦ مستهلكا بنسبة ٥ر٦٦ ٪ ثم سمبورت كولا حيث بفضله ٢٥٦ ينسبة ٦٤ / ويأتى بعد ذلك الاصناف الاخرى ٠ وتطبيق اختيار كا ٢ لتفضييل المسسستهلكين وعددهم حسب فئات السن مرة وحسبب فئات النوع مرة اخرى يتضكج انه توجد فروق جوهرية في كلتا المالتين عند مستوي معنوية ٥ ٪ وهذا يؤكد صحة ما سبق افتراضيه من أن استهلاك وتفضييل المياه الغازية يختلف حسب السن والنوع ٠

واذا تم تقسيم انواع المين الفازية الى ملونات واصناف بها كولا ينضح اننا المن انتلج الاستخصاء ان مشروب شويبس يحثل التفصيل الاول بالنسط للملونات يليه سفن اب ، لما بالنسسية للاصناف التي بها كولا غسان مشروب سيورت كولا يحقل التنسيل الاول عند المستهلكين في العينة يليه بيسى كولا صفره الحجم .

وقد اتضح من نتائج الإستقصاء أن أسسياب تضيل المستهلكن للثلاثة انواع الرئيسية وهي شويسي وصنن أب وسيورت كولا يرجع الى كون الشروب لذيذ الطعم وصداته انضل حيث بلغت الشروب لذيذ الطعم وصداته انضل حيث بلغت استية الإجابات التي المحدد للك 17/7/ يمن ذلك عنصر الترطيب واطعاء الطباع حيث أيد ذلك براء// يمن من الإجابات ثم تاتى المساعدة على الهضم وزيادة من الإجابات ثم تاتى المساعدة على الهضم وزيادة

رو) الرجع السابق مباشرة

(۲) دكتور لقصى محدد على... الاحصماء المقاهم (المجرّم الشلفي ... مكتبة عين قسـمس ١٩٨٥ ، من ٢١ ، چكى الكاتفي هذا أن استخدام عين قسـمس ١٩٨٥ ، من ٢١ ، چكى الكاتفي ه أن استخدام عين قلماهية نشخص الباحث من هاتفكه ويشكر وفسـع جميع الوهــــدات الاستالية في الكلفة ويشكر الوفسـا ١٥ أن تتاليف الاسرافالية المساحة قطيلة وضاعة.

فى العينات التى تلاثم فيهسا بنخطية كل انحاء القطر ويؤدى استخدابها الى تصغير أخطاء المعاينة وزيادة المدقسسة في التقديرات -

/ (٣) يرجي الرجسوع الى الباحث في حائسة طلب اى معلومات توضيحية عن العيلة نسبة الصودا وقد ابد ذلك 79.7% من الإجابات ، رفى ضوء المحلطل السابق فلته بيكن تبول صحة الفرض الأول للعنث القلال بأن السمية لكن في المسلمة المفارية المينة لديم جمرفة بأغلب أنواع الميساة المفارية القرض الفائي القائل بأن المستهلكان في السيئة يقضلون سفان أب رسبورت كولا بدرجة اكبر من الارضح بالنسبة للامسانات التي بها كولا ينجلنك الواضح بالنسبة للامسانات التي بها كولا حيث اللفضيات الارس المروب اللفضيات الأولى المسابورت كولا وليس المروب اللفضيات الإنسانة التي بها كولا حيث اللفضيات الأولى المسرورت كولا وليس المروب اللفضيات الإنسانة التي بها كولا حيث اللفضيات الأولى المسرورت كولا وليس المروب اللفضيات الذي المسابورت كولا وليس المروب

 (ب) حدى تاثر الستهلكين برقع السعر بطريقة غير مباشرة : انضبح من نتسائج الاستقصاء أن حوالي ٥١٪ بن الستهلكين في المينة قد غوجئوا بتغفيض حجم العبوة (الزجاجة) لكل من مسعن اب وسيسبورت كولا ، وأن ٢٥٪ من المستهلكين علموا بتخفيض الحجم من البائع عند شراء أي من النو مين ١٠٠/ عن طريق المقالات في المسحف وشكاوي القراء ٤ ٩٪ عن طريق الزملاء والاشارب وبتطبيق اختبار كالا اتضمح أنسه لا توجد فروق حقيقية وجدوهرية بين طحرق علم المستهلكين بتخليض الحجم وعددهم موزعين حسب فأسات السن من جهة ونئات النوع من جهة أخرى وذلك عند بستوى معنوية ٥٪ . وقد تحققت نسبة كبيرة من المستهلكين من تضيض حجم العبوة بلغت ٩٣٪ بالنسبة لشروب سين أب ، ٨١٪ بالنسبة لستهلكي سيبورت كولا عن طريق ملاحظتهم الشخصية ، ويرجع انخفاض نسبة من لاحظوا انخفاض حجم الزجاجة لشروب سبورت كولا الى ان تشفيض الحجم الكبسير لها كان عن طسريق انكباش مطر الزجاجة مع بقاء طولها كبا هو وقد الماد مدير المبيمات بالشركة أن المستهلكين لم بالمناوأ أنخالض حجم سبورت كؤلا لفترة طويلة بالرغم من أن تخليض حجمها قد تم قبل تخليض حمير زجاجة سفن اب ولكن تخليش حجم زُجـــاجة بسنن أب عن طريق تقصير طولها لفت أنظسل المستهلكين الى تخفيض هجه على من النوعين ، وكان اندهاش الستهلكين هو رد النصل الأول ننبجة لذلك حيث اجاب بذلك ٣٠٧ مستهلكا بنسبة ٧٩٪ من المستهلكين الذين وردت لهم اجابات أما من لم يتأثروا بذلك مقد كانت تسبتهم ٢١٪ ، ويفاء على ذلك غانه يمكن تبول صحة الفرض الثالث للبحث والقائل بأن معظم المستهلكين في العينة قد

الحظوا تضيف حجم عبوة سفن أب وسبورت كولا .

(د) مدى تفضيل المستهلك لاى من الحجمين : ثبين من تتاجج الاستقصاء بالنسبة لتفضيل أو عدم تفضيل الحجم الكبير ما يلى :

1 ــ بالنسبة لشروب سنن أب : هناك ٧٨٪ من المستهلكين في العينة يفضماون الحجم الكبير متابل ٢٢٪ لا يفضلوا الحجم الكبير أو بمعنى آهر يقضلون الحجم الصغير للرجاجة، وقد اتضح أنه لا توجد مروق جوهرية بين تفضيل المستهلكين للحجم وبين عدد الستهلكين موزعين على أساس فئات السن وذلك عند مستوى ٥٪ معنوية الا لنه اتضم وجود غروق جوهرية بين تفضيل للمستهلكين للحجم وبين المستهلكين موزعين حسب غذات النوع وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ ويرجع ذلك الى أن اغلب الذكور يقضى لون الحجم الكبير في حين تتخفض نسبة تغضيل الحجم المنغير عند الاناث . ٢ _ بالنسبة لشروب سبورت كولا اتضح أن ٨٠٪ بن المستهلكين الذين لهم اجابات وعسدهم . ٣٨ بغضاون الحجم الكبير مقابل ٢٠٪ غضاوا الحجم الصغير ، وقد اتضح من تطبيق اختيار كا؟ عند مستوى معنوبة ٥٪ أنه لا توجد غروق جو هرية بين تفضيل الستهلكين للحجم وعسدد الستهلكين موزعين حسب فئات السن من جهة وحسب فئات النوع من جهة أخرى ،

وترجع أسباب تفضيياي نسيسبة كبر من المنهلكين للحجم الكبر الى عدة أسسباب تم ترتيبها حسب (ولويتها وققا للنقاط الرجميسة بالإرزان النسبية لكل مستوى من الإجابات فيما

يلى (١) : ١ ـ أن الحجم الكبير يعاوى السحسعر الذي ينفعه المستهاك وقد احتل هذا السبب ١٨٥٨ ٪ من مجموع النتاط بالنسبة لسفن أب ٢ ٧٨٨ ٪ من مجموع النتاط بالنسبة لمسبورت كولا .

من مجموع النقاط بالتسبه استورت خولا .

٢ ــ إن الحجم الكبير يساعد على الهضم وقد احتل هذا العامل ٢ (١٨ ٪ بالنسعية لسفن أب ٠٠ .

٥ / ٢ / ٧ بالنسخة لسعورت كولا ٢ .

۱۹٫۰ ٪ بالنسبة لسبورت كولا * ...

3 ـ تمود الستهلك على الصجم الكبير وقد حصل
هذا العمليل على ١٤/١ ٪ بالنسبة اسمان اب
١٠٠ ٢٠٥ ٪ بالنسبة اسبورت كولا * ...

٥ ـ إن الرجاحة الكبيرة مغذي وقد بلغت نسبة
سيورت كولا بيات نسبة الكبيرة مغذي وقد بلغت نسبة
سية ...

0

(١) تم حساب عدد النقاطالسياب التفضيل وفقا الملاوزان التسبية المستويات الاجابة وذلك بالقرب × ٥ أن أجاب موافق الى هسمد ما اد نقطة واحدة إن أجاب غي موافق

على الإطلاق * مع تجمسيع الانقاط التي حصل عليها كسل/ مسبب وبالقسمة على مجموع النقاط لكل الاسسياب يمسكن العصول على نسبة القصول كل سبب من الاسجاب .

O

الوقط التي حصل عليها ١٣٦٧ ٪ بالنسية لسفن أب ١٤ ٪ بالنسبة لمسبورت كولا . آ ـ أن الزجاجة الكبيرة يشربها الستهلك على مرتين وقد حصل ٩١٦ ٪ بالنسبة المسروب سيورت كرلا .

٧ مد أن الزجاجة الكبرة تكفى اكثر من فرد وقد حصل هذا السبب على اقل تقدير حيث حسل على ٥٨٨/ لكل من سفن أب وسبورت كولا .

الما بالنسبة المستهلان الذين يفتطون الحجم الصغير ونسيتهم ٢٢ / بالنسبه المروب سفن اب ٢٠ / المروب مبورت كولا غان تفضيلهم ٢٠ / المروب مبورت كولا غان تفضيلهم

يرجع للاسباب التالبة حسب اولويتها : ١ - ان بعض المستهلكين لا يتمكنون من تناول الزجاجة الكبيرة كلها ويترك جزءا منها فاقدا وقد ولغت نسبة الاجابات التي تؤيد ذلك ٥١ // عـن

هدد الاجابات التي بلغت ١٤٤ لجابة بالنسسية لسيورت كولا ٠

 ٢ ــ ان تخفيض حجم الزجاجة بسيط والمحم يتمسد الخمس وقد لجسساب بذلك ٢٩٪ من الإجابات بالنسبة لسفن اب ٣٦٪ بالنسسسة لسبورت كولا ٠

" أن أن كل الشروبات الغازية الإخرى مجمها
 صغير وقد أجاب بذلك ٢٠ ٪ من الاجابات بالنسية
 لكل من سفن أب وسبورت كولا ،

وفي ضوء التحليل السابق فائه لا يمكن قسول محمة الفرض الرابع والقائل بان كل المستهلكين في المينه لا يفرقون بين الحجم الكبير أو الصفير المبرة المياه الغازية

(د) اتباهات المستهلكين في المينة ازاء رفسع السعر بطريقة غير مباشرة واسياب ذلك والاثر على مبيعات الشركة : التفسيسيع عن نتائج الاستقصاء ما يلى :

١ - بالنسبة لشروب سفان أب هناك ٨٨ ٪ من الاجابات التي بلنت ١٧٧٧ الجابة تصد علـــــي التحويل من سفان أب الى اتواع المصدري يسبيه تخفيض الحجم مقابل ٢٣٪ لا يرون التحول لهـــذا السبيب وقد انضع من تطبية وجرهرية عند مســـــتري لا توجه فرون حقيقة وجرهرية عند مســــتري مسنوية ٥٪ لن يصر أو لا يصر على التحول من مسنوية ٥٪ لن يصر أو لا يصر على التحول من المستهلين من مرذين على اساس السن من جهـة والذوع من جهة ذور؛

۱ ـ بالنسبة لشروب سيورت كولا اتضع ان هناك ٩٦ ٪ من الاجابات التي بلغت ٣٦٤ لجابة تصر على التحول الي نوع اخر بسبب تغفيض الحجم مقابل ٨٨٪ من المستهلكين لا يصرون عسلي

ذلك وقد تبين من تطبيق اختبار كا اله لا توجد فرزق مقيقة وجوهرية عند مسترى 0 // معنية بين راق مقيقة وجوهرية عند مسترى 0 // معنية بين راي المستهلكين موزعين من سبورت كولا وبين عند المستهلكين موزعين من من سبورت كولا وبين عدد المستهلكين الذين يفضلون جهة اخرى ، وبالنسبة للمستهلكين الذين يفضلون عدم التحول الى اتراز الأمسيري بسبب تففيض عدم التحول الى اتراز المتقبل الاب المستهلكين المقارنة للمحمو فان ذلك يرجع الى عضد التقبل الاب المتازلة في المرازلة في المرازلة المقارنة المتهلكين المتهلكين المقارنة المتهلكين المحموم المعقبر الساسا ،

لبا بالنسبة للمستهلكين الذين يصرون عـلى التحول للى أنواع الحري يسبب تفقيض الحجم مع يقاء معدل المدي على ما هو عليه فقد اقادراً المنافئة المدينة المستهلك المسافقة الفضل من سفن اب وسيورت كولا ومحم تتأسيل المستهلك المحجم السحر - ورعية المستهلكين في الا المحبم ؛ وعدم تقديل المستهلك المحبم المساب الأول والثاني هيا أهم الاسباب الاهرار السبب الاول والثاني هيا أهم الاسباب الاهرار ولي عني القدول عين حصلاً على اعلى الخيابات . ولي ضوء القيال بالناق فالة الإيمكن يهول مصحة الفرض القائل بأن رفي سعر البيع بطريقة غير مياشرة ليس له تأثير على مستهلكي سفن أب

 (۵) رأى الستهلكين أن السعر الحالى واثر تخفيض الحجم على مبيعات الشركة :

ا تقدع من نتائج الاسبخاصاء ان معظم المنطقات في العبية بالسية ٢٩ من الدينة كليا المستفاحة الدينة كالميز أو ١٩٠٥ من المائية على المرافقة المنطقة الم

٢ – ويالنسبة لالرتفنيفي الحجم على بهيمات الشركة فقد ردنت لجابات عددها ١٦٧ الجابية من طالا الاخبات ترى ان ببيمات الشركة سوف الشخف المواقع المواقع المستهلك المستهلك المستهلك برون ان مبيمات الشركة ان تتخفض وقد الضحاء المركة ان تتخفض وقد الضحاء لا يورون ان مبيمات الشركة ان تتخفض بقت المستهلكا يرون ان مبيمات الشركة ان تتخفض بقت السالمانية من يورون متحد مستوية من يورف ين المنتهلكان وعددهم موزعين حسب بقت السالمان من يورن متحد مستوي معنوية ٥٥ ويعني ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك ان مبيمات الشركة سوف تتخفض وقدسه من يرون متحر ذلك الم تتظف علد مثلت المسالمان المستوية المست

المختلفة أو بالنسبة للذكور والاتلف . وفي هره التعليل السابق فانه لايمكن قبول صحة الفرض القائل بان معدر يع 16 قرضـــــا للعبرة معفورة الحجم سعر منامس ولن تشائر مهيعات الشركة نتيجة أخفض الحجم وذلك من وجهة نظر الستهلك .

(و) اسباب ارتفاع التكاليف والوسم الل الديلة او اجهتها :

(1) أسباب ارتفاع التكاليف: تبين لنا من نتائج الاستصحاء أن أغلية الاجابات بنمسية عرالاً / من الاجابات التي بلفت 179 لحسابة فالمحت السبب أن تغليس المحجم مع استعرار معر البيع كما من ما رتفاع تكاليف الانتاج ورغبة الشركة المنتجة في خفضها وزيادة ورحيتها ن مين رديت 173 / من الإجسابات تقيد بان أن مين رديت 173 / من الإجسابات تقيد بان السبب هي عدم تمن اللاجابات ترى أن السبب مي ركبا ورديت كا / من الاجابات ترى أن السبب مي رئيادة أقبال المستهلكين على الفنسوع المنتجه مي المنتهائين على الفنسوع المنتجهات المنتهائين على الفنسوع المنتجهات ولاياً أن وسيورت ولاياً >

(ب) الوسائل البديلة لخفض التكلفة: وقسد اتضع من تأتيج الاستقصاء لن هناك 70 ٪ من لويابات المتهلكين التي يافت 477 هاية تقيد يأنه يمكن اتياع أماليب أخرى لمفاض التكلفة بدلا من تخليض الحجم 4 مقابل 70٪ يرون الله لايمكن البناع السليب أخرى وفيها يلي اقتر لحات المسئلكين بخصرومن تلك الوسائل البديلة:

ا سرزيادة الكفاية الانتاجية والحد من الفاقد وقد الحاد بذلك ٣٨ ٪ من الاجسسايات التي بلغت ٢٢٥ لجابة ·

 س زیادهٔ الانتاج ونحقیق اقصی استفادهٔ من الالات وقد انباد بذلك ۲۱٪ من الاجلیات .
 ۳ س تخفیض نسیة الممكر وقد افاد یشلك ۲۰٪

من الاجابات -ع ... خفض وترشيد المنفق على الاعلان وقب اجاب بذلك A // من الاجابات • انتاج انواع اخرى ماونات وقد أفاد بذلك • انتاج انواع اخرى ماونات وقد أفاد بذلك

اً ٪ من الأجابات · السادة التاد

 ٦ -- استخدام انواع آخرى من الزجاج أقسل جودة وقد أغاد بذلك ٥٦٪ من الإجابات .
 ٧ - خفض وترشيد النفق على المسموفات

الادارية وقد الحاد بناله مرح / من الأجابات . ويناء على التحليل السابق فانه يمكن في ____ لل مسحة الفرض السابع القائل بأن الشركة الملتجة لجات الى رامع السعر بطريقة غير مباشرة الواجهة معاليات في السكايات وأن هنك طرق بحيلة كان معارسة نقادة الولا .

 افضلية رفع السعر بطريقة مياشرة او بطريقة غير مياشرة : اتضع من نتائج الاستقصاء

ن رأى واتجاه المبتهلك بالنسبة لاى شركة تتبع بياسة تففيض الحجم مع استمرار سعر البيم الما هو لن يتفير ، فاذأ البعت شركسة مصروب (المنتجة لمشروب ببيسى كولا كبيرة الحجم) نفس الاسلوب مان هناك عددا من السمستهلكين لن يستمروا في شرائها وقد الهمساد بذلك ٦٩ ٪ من الستهلكين الذين أجابوا وعسددهم ٢٦٦ مقابل ٣١ ٪ معوف يستمرون في شرائها وقد اتضم من تطبيق أختبار كا ٢ انه لا توجد فــــروق حقيقية وجوهرية عند مستوى معنصوية ٥٪ بين راي السنهلكين في الاستمرار في استهلاك سيم. كولا وبين عددهم موزعين حسب فثات السن وحسب منات النوع ، وبناء على ذلك غانه لا يمكن تبول مدمة للقرض الثامن القائل بأن قيام الشركة المنتجة يرقم السعر بطريقة غير مساشرة اسلوب سليم ويمكن أن تتبعه الشركات الاضيري التي تواجه ظروف مماثلة

وإقد يدل ممارضة بعض السستهلكين لسبياسة رفج السندر بطويقة غير مباشرة على تقضيلهم لوقع السعر مباشرة الاانه اتضع من نتائج الاستقصاء انه ف حالة زيادة سعر زجاجة بيبس كولا كبيرة الحجم الى ٣٠ قرشا فان ٧٩ مستهلكا يتسلسية ٢٠ / فقط من المستهلكين الذين وردت لهم المايات وعددهم ٣٨٦ سوف يستمرون في شرائها مقابل ۸۰ ٪ أن يستمروا ٠ ويعنى ذلك أن اغلبيــــة الستهلكين لا يقضلون رقع السعر مباشرة • وبنطبيق اختبار كا ٢ اتضح أنه لا توجد غروق جوهرية بين رأى الستهلكين بالنسبة لرفع السمر بباشرة وتخفيض الحجم وعددهم موزعين حسب منات السن مرة وحسب نثات النوع مرة اخرى وذلك عند مستوى معنوية ٥٪ وبناء على هـــــــذا التحليل مقه يمكن قبول مدحة الفرض القائل بان السنهلكين يفضلون رفع السعر بطريقة فسير مباشرة عن طريق تخفيض الحجم على راسيع السعر مباشرة ،

لها بالنسبة للطرق التي يفضلها المستهلكون في السينة للطرق الديناء في التكاليف بالسسسية الشركة الذارعة على الشركة الفرقة الذارعة أن المرقق المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق المستوفق المستهلكين الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية الإدارية المستهلكين المستهلكين المستهلكين المستهلكين المنازية والواري وعسسدهم ٢٠٠٠.

0

O

يقضيل ٢٠ ٪ منهم زيادة السعر ٠ وقد اتضبح من تطبيق اختيار كا ٢ انه لا توجد فروق حقيقيسة وجوهرية من رأى المستهلكين وعددهم موزعين هسب قثات المسن مرة وهسب منات النوع مسرة اخرى وذلك عند مستوى معنوية ٥ ٪ ، ويؤكد ذلك ان سياسة تخفيض الحجم يغضلها الستهلك على زيادة سمر البيم يغرض أن الشركة لايمكنها تخفيض نسبة السكر للممافظة على مذاق المنتج يجودته خصوصا وان كثيرا من السمستهلكين يقضلون ترعا معينا من الباه الغازية بسبب تكهتها او مذاقها وجودتها وليس حجمها ويؤكد ناسك اجابات المستهلكين عن سبب شراء كل من سان أب ويبدورت كولا حيث إفادت ٦٨ ٪ من الاجابات التي بلغت ٢٤٩ أجابة بأن السبب هو الجودة المرتفعة مقابل ١٠ ٪ فقط افادت يان السبب هو الحجم الكبير ، هذا بالاضافة الى ٢٢ ٪ اقادت بأن السبب هو الجودة معا

(ز) ضرورة تهيئة المستهلكين قبل تخفيض المجم:

تضم من نتائج الاستقصاء ان هناك صددا كبيرا من الستولكين في العينة بنسية ٧٦ ٪ كان يقضل ان تقرم الشركة بالاصالان من تتفييض العجم قبل تنفيذ هذا القرار لتهيئة المستهاسات التغيل العجم الصفيد ينفس مسد الحجم الكبير بقبل ٢٢ ٪ لا يرون العية لذلك .

لا يعنى زيادة السعر ويرى الباحث أنه لايمكن قبول السبب الاخير

وبناء على هذا التحليل فانه لايمكن قبول صمحة الفرض الماشر القائل بأنه ليس من الضروري أن ثأخذ الشركة المنتجة رأى المستهلك قبل تخفيض المجم *

ثانيا _ ملخص رأى الشركة المنتجة فيما الثاره المستهلكون:

تبين لنا من نتائج الاستقصــــاء أن معظم الاجابات افادت بأن السبب في تفقيض الحجم مع استمرار سعر البيع على ما هو عليه هو ارتفاع تكاليف الانتاج بالشركة النتجة (شركة القاهرة للمرطبات المناعية) ورغبتها ف خفض التكلفة وزيادة ربعيتها ، ويمناقشة تلك الاسسياب مع مدير للبيمات بالشركة افاد بأن هناك فعلا أرتفاع ف التكلفة حيث تعتمد الشركة على اســــتيراد خاماتها من الضارج متحميلة بذلك الزيادة السحتمرة في اسعارها العالمية من جهة وكذلك الزيادة في سمسعر الدولار محليا حيث يتم تدبيره بالسبعر المرتقع من السوق ، ويجانب ذلك هذاك بعض الستلزمات الاخرى مثل المياه والمسولار والكهرباء تحصل عليها الشركة بالسمعر المحر كما أن أجور العاملين تتزايد سينويا للمحافظة على الممالة المدرية بالشركة وخسمان عدم تسريها ، ويجانب الاسباب السسسابقة لأرتفاع التكلفة فهناك فوائد ديون تتحملها الشركة وتعتبر عنصر تكلفة ثايت . ونتيجة لذلك فان تكلفة انتاج الصندوق ٢٤ زجاجة كبيرة المجم ومسلت الى ٣٨٠ قرشا في حين أن سعر البيم لتاجر التجزئة كان ٢١٥ قرشا ثم ارتفع حاليا في عام ١٩٨٥ الى ٣٢٥ قرشا مع استمرار سعر بيعه للمستهلك كما هو ٣٦٠ قرشا أي أن هناك خسارة تبلغ ٦٥ قرشا عن كل صــــندوق انخفضـــت حاليا الى ەە قىشا (١) ٠

ويالنسبة للاساليب البديلة لمفض التكلفة فقد اتضح من نتائج الاستقصاء أن هناك ٦٠ ٪ من اجابات المسسستهلكين تغيد بأنه يمكن اتبساع

اعتيارا من أوائل ١٩٨٥ مع بقاء سنعو البيع للمستهلك . ٢٩٠ قرفنا لكلا التوعين -

اسالیب اخری لخفض التكلفة وفیما یلی ملخص انتراحات المستهلکین ورد الشركة المنتجة علیها .

١ ... زيادة الكفاية الانتاجية عن طريق الحد من الفاقد • وقد رد مدير مبيعات الشمركة باته في حالة انتاج الحجم الكبير كان هناك التزام ينسبة الفاقد السيموح بها الا أنه في ظل انتاج الحجم الصغير تزايدت نسبة الغاقد بسبب زيادة سرعة ماكينة التعيثة من جهيسة ويسبب تخفيض حجم زجاجة سبورت كولا عن طريق انكماش قطرها مع بقاء طولها كما هي مما أدى الى عدم ثباتها على خط التعبثة بعكس الحال بالنسبة لزجاجة سفن اب التي تم تخفيض حجمها عن طريق تقصير طولها وبالتالي فهي اكثر ثباتا على خط التميئة وبالتالي نهي اكثر ثباتا على خط التميئة وبالتالي لا يمكن الاعتماد على هذا الانتراح حيث تحقق الشركة خسائر في حالة انتاج الحجم الكبير بالسعر الحالى ليس بسبه الفاقد ولكن بسبب ارتفاع التكاليف ،

٢ ـ زيادة الإنتاج وتحقيق العي استقادة من الالات . وقد أفاه مدير البيعات بالشركة العقد نصل وردية وامدة في الشناء وورديتين في الصغة ومدة الوردية عشر سلاعات ولا يمكن زيادة الإنتاج بدرية أكبر من احتياجات المسوق ويرى البلاحث أثه يمكن زيادة الإنتاج غلال فصل الشناء وتوزيمه في المد القصيرة على امساس المنتاء وتوزيمه في المد القصيرة على امساس المنتاء في المنتاء وتوزيمه في المد القصيرة على امساس عمر التكافة الشابئة للرحدة المنتجسة . ويمكن خفض حمد التنجسة . ويمكن خفض المبيع من طريق الإعلان وحوافر رجال البيع منافذ التربيع .

٢ _ تخفيض نسسية المعكر ، وقد ذكر مدير مبيعات الشركة بأنه لا يمكن تغيير حكوات المنتج من الخامات باي حال من الاحوال حيث أنه ينتج بعواصفات عالية من جهة وحتى لا يتغير طعس وحذاته اللذان يعتبران من عناصر القفضي الم لاسامية للمضروب عند المسستهك من جهة أف ي..

٤ ـ خفض وترشيد المنفق على الاعسلان وقد نكر مدير مهيعات الشسركة بإنها أقل الفسركات أنسلتا على الاصلان وذلك بالقسارة بشركسة النصسر لتعينة الزجاجات المنتجعة الفسسوبة كوكاكرلا حيث ظلت القاملة فترة طويلة لهسداد

الشروب لظروف مسياسية الى أن انتهت حاليا وتريد الشردة العالمية تعريض بعدها عن السوق مثلال الفترة الماضسية ويالتالي فهي تعمل على تكثيف حصالتها الاعلانية ويتنافس معها في ذلك الشركة العالمية المنتجة الشروب/بيسي كولا '

النتاج انواج اخرى مارنات ، فقد نكسر للبيدات المتساج اللي مدير البيدات اكبر من السكر حيث تنتج لاسب تجالك للمنار اساسا ربالتالي أن يسامم هذا الانتراح مستورة أيضا ، ويسسوقال مدير غلماتها للمناخ النساسا وبالتالي أن يسامم هذا الانتراخ المستورة أيضا ، ويسسوقال مدير تربياتها ويقر منازية خالية من السكر - أقال مدير ويستورات بأن مبيداتها محدودة ميث انها مرتبطة للمبيدات بأن مبيداتها محدودة ميث انها مرتبطة للمبيدات عشرين منظا لم تتكن الا من للشركة أن تنتج عشرين منظا لم تتكن الا من سيورت كولا التاج حديدة مدينك ويقل ويشور _ مهابي) فقط بسبب حكاد احراي - تويك ويشاو ويساء عديد المبير)

آ – استخدام الواح الخرى من الذوجاج اقل جودة ، وقد رد مدير الميصات باله بالرغم من وجود بخش كميات من رجاج التعبية بالنسسية الشروب كندا دراى الل جودة أي ذات لون اخفض ماتح الا أن المسئولة لا يقصل دات عالم الم لا يقد تطبيق مذا الاقتراح بالتسسية لشروب سفن أب حيث أن هناك مواصسسفات عالية للعبوة يتم الانتزام بها .

٧ _ خفض وترتسبيد النفق على المسروفات الادارية والمعرصية وقد تكر مسير ميينات الشركة أن هذا الانتراح من أفضل الانتراحات حيث تمثل المسروفات الأدارية والمعرصية ١٠٠ ٪ من التكلفة الكلية ويمكن خفضها إلى ٥٠٪ بالاستشاء من بعض بنود التكلفة على يدلات الانتشال الداخلي الرئيمة وتكاليف شراء الاثاث الفاضر .

ريتضع مما تقدم أن أهم الوسائل الهديلة التي يمكن اتباعها لخفض التكلفة هي زيادة الانتاج وتحقيق أقصى استفادة من الآلات بالإضافة الي خفض وترشيد المنفق على المصروفات الادارية .

ثالثا ... ملمُص راي الباحث في العوامل التي الحد من تمم قات الستملكين:

ثبين من التحليل السابق أن هناك اصرارا من جانب بعش المستهلكين في العينة على التصول الى انواع اخرى غير سان أب وسعورت كولا بسبب رفع المعر بطريقة غير مباشرة كما انهم يرون أن مبيعات الشركة سوف تنفقض نتيجة

وبالرجوع الى مبيعات شـــركة القاهرة للمرطبات للتحقق من ذلك فقد اتضم أن البيمات انفقضت قعلا الى ٧٥٠ الف صندوق في نوفمبر ١٩٨٤ مقابل ٨٠٣ الف مندوق في توقمبر ١٩٨٣ بانخفاض نسبته ٦ ٪ كما أن مسمات سسمس ١٩٨٤ انخفضت الى ٦٠٠ الف مستبوق مقابل ٦١٢ الف صــــنبوق ف نفس الفترة من المام السابق بانخلاص نسببته ٢٪ كيب ان مبيعات الربع الأول لعام ١٩٨٥ بلغت ١٤٩٤ اللفّ مبندوق بانخفاض نسبته ٥٠ ٪ فقط ٠

ويلاحظ ان ميهات الشميركة انخفضمت انفقاشا بسيطا تلاشي بالتدريج الى أن وصل الى ٥ر... ٪ على عكس الباحث يتوقع في ضوء اجابات الستهلكين التي تبين منها ان هناك نسسية تزيد على النصف يقليل تصر على التحول الى انواح لغرى يسبب رقم السعر بطريقة غير مباشرة ٠ ويرى الباحث أنّ السبب الذي منع المستهلكين من الشمول الى انواع اخرى هو بالدرجة الاولى حجم المعروض من المياه الغازية في السميسوق المسرية من جهة والطلب عليها من جهة أخرى •

ولذلك قام الباحث بتقدير الطلب المتوقم على المياه الفازية بطريقتين الاولى وهي متوسط استهلاك الفرد والثانية هي طريقة المريعات الصدفرى •

وقد اخذ الباحث بالطريقة الثانية على اساس ان مناك علاقة بين استهلاك المياه الغازية وعسدد السبكان كمتغير مستقل وبافتراض ان الملاقة تأخذ شكلا خطيسيسا أمكن التوصل الى المعادلة التالية:

من = - ۱۷۱ر ۲۵۸ + ۷۷۹ر ۹ س ميث ترمن من ألى الرام القياسي لاستهلاك المياء

 ٢ ــ انخفاض مبيمات شركة القاهرة للمرطبات من سيورت كولا اذا تحققت زيادة في العسرش

الغازية وترمز س للرقم القياسي لعدد السكان وقد انتضح أن العلاقة معنوبة عند مستوى ثقبة ٩٩٪ وفقاً لما انتضح من الحتيار ف • ووفقا لتلك للمادلة أمكن وضع تقديرات الطلب للسفسوات ۵۸ ، ۸۵ ، ۲۸۹۱ وهي ار ۱۱۸ ، غر۱۲۸ ،۱۲۸ مليون صندوق في تلك السنوات على التولى •

وقد تبين أنا أن العرض المتاح في عام ١٩٨٤ هو كار١١٧ مليون صندوق ويمقارنة الطلبيب مالمرض المتاح يتضم أن العرض المالي اقلمن الطلب في عام ١٩٨٤ عيث بواجه الر١٩٪ سن الطلب وهذا هو السبب الرئيسي في عدم تعكسن الستهلكين من التجول الى انواع اخرى غسير سفن آپ وسيورت كولا بسبب رقع سمر كلمتهما بطريقة غير مباشرة ٠ وسوف يستس وجــــود الغجوة التسويقية بين العرض والطلب وستتزايد تلك الفجوة بالرغم من زيادة انتاج القطاع العام مستقبلا بحوالي ٤ ــ ٦ مليون صندوق وبالتالي ان يستطع السنهلكون إن يمولوا اسرارهم الى تصرف فعلى بالتحول الى انواح أخرى ويؤخد ناله ما ذكره بعض الستهلكين من أنهم أن يتمولوا الى اتراح اخرى بسبب تغليض المجم لمسدم وجود استاف اغرى متوافرة في السوق هــــذا بجانب عنصر التفضيل والجودة كما ان انخفاض مبيعات الشركة انخفاضا بسيطا وعودتها الى ما كانت عليه يؤكد ذلك أيضا ٠ وقد يتغير الرؤسح بالنسبة لبيمات الشركة المنتجة حيث قد تقجيبه للانتفاش مرة أخرى بمبيب رفع السمر بطريقة غير مباشرة اذا ما حدثت زيادة ملموظة فيانتاج الشـــركات الاخرى • ويفرق الباحث بين ثلاث سالات:

 ١ المقاض مبيعات شركة القاهرة للمرطبات من سفن أب في حالة زيادة العرض السيكلي وخصوصا من انتاج شويبس بافسيستراض ان شوييس هو المنافس الذي يحتل التفضيل الاول بالنسبة للملونات •

الكلى وغصوصا انتاج الشركة الممرية لتعبئسة

الزجاجات وشركة النصر لتعبئة الزجاجيات ،
هيث تنتج الشركة الارأني بيسي كولا مصنفيرة
المجم والتي تعتبر منافسا لمعروب سيورت كولا
بسبب جودتها التي ارتفعت اخيرا ويسبب سعوها
المتفعيل الثاني بعد سيورت كولا أما شركة النصر
المتفعيل الثاني بعد سيورت كولا أما شركة النصر
لتمبئة الزجاجات فانها تنتج كوكاكولا وتقسل
التفعيل الرابح بالنسبة للاصناف التي بها كولا،

T - بالرغم من وجود زيادة في المرض صن الطلب فان تفضيل بحض الستهاكين لكل من سفن آب وسيورت كرلا رتموديم عليه ورغبتهم في عدم التغيير وزيادة صمالت الاعلان والتربيع ورئيادة منافذ التوزيع والاهتمام بها من خاتم الخركة المنتجة تعتبر من البواحل التي سنساعد الشركة على الاحتفاد ميشتري مين عن البيات دونان تدفقص الفقائها عادا

وفى ضوء التحليل السابق غانه لا هكن السول صحة المارض الاخير للبحث والقائل بأن تفضيل المستهلكين لكل من سفن أب وسبورت كولا يصد من تحولهم الى انواح لخرى بسبب رفع السحر بطريقة غير مباشرة

توصيات البمث

لقد قامت الشركة المنتجة لكل من نوعى المياه الفازية السابق الاشارة اليها برقع السعر بطريقة غير عباشرة عن طريق تخفيض حجم المسسبوة (الزماجة) مع استبرار سعر البيع على ما هو عليه بدون تغيير بواقع٥١ قرشا للعبوة للمستهلك لمولمهة الزيادة في التكاليف ممققة بذلك وفسرا في التكاليف قدره ١٧ر٣ قريدا عن كل عبوة يتم سمهـــا ٠ ويتكون الوار الذي تحقق من جزءين الاول وهو الوفر الناتج عن خفض التكلفة للمياه الغازية العباة بمقدار الخمس وقدره ١٧ر اقرشاء والثاني عبارة عن الوفر الناتج عن خفض رسم الاستهلاك الذي يرفع لخزينة السلة بمقسدار الرشان عن كل عبوة · ويمثل اجمالي الخسفة نسبة ٥ر٢٤٪ من سعر البيع للمستهملك وكان الشركة قد رفعت سعر البيع بهذا القدر * ويقضل معض الستهلكين في المينة السجم الكبير للمبوة،

لا بماد غيو ا تلك السياسة • وبالدف أن أتجأه بعض الستبلكين البيعاريسة رقع السعر يطريقة غير مباشرة هو النجاه موجب ولن بتغير تماه اي شركة أخرى تتنعنفس الطرطة. وقد أتشبح أنه اذا ما قامت شركة مصروب يتعفيض ممم زمامة بيس كولا كبيرة المنب م، (٢٥٠ سم ٣) بتخفيش حجم العبوة بعقدار الخمس عم كبيرة من الستهلكين في الميشة بلغت ٦٩٪ تصر. على التمول الن انواع اخرى مقابسك ٢١٪ لا يصروا على ذلك • ومادام هذاك اسرار من جانب نسبة ليست قليلة من الستهلكين على التحول الي اتواع اخراى يمبيب رقع السعر بطريقة خمصير مباشرة فأن الباحث كأن يتوقع أن تنفقض مبيعات الشركة انخفاضا كبيرا الا أن ذلك لم يحدث حيث بلغ اقصى انخفاض للمبيعات في شهر توقعـــبر ١٩٨٤ عيث انخفضت البيعات بنسبة ٦٪ عــن مبيمات نفس الشهر من العام السابق ، ثم تضاءل الانخفاش الى ٢ ي في ديسمبر ١٩٨٤ بالقارنة بالعام السابق ثم الى $^{\circ}_{C-\chi}$ فى الربع الأول من $^{\circ}_{C-\chi}$ 19.6 ماء 19.6 $^{\circ}_{C-\chi}$ ولا يرجم عدم انخفاش البيعات من سينقن اب وسيورث كولأ انخفاشا ملموظا الى تفضييل الستهلكين لكل من التوعين بألدرجة الاولى ولكن يرجع الى انخفاض المرض الكلى عن الطلب في 0

O

سرق المياه المائزية حيث تشعيط لنا من الدراسة أن العرض الصادي في عام 1845 بليغ 2016 بليغ 2016 بليغ عرب مندوق وهو يطل مر184 بليغ مستدوق ، ويمثل غراء المين مستدوق ، ويمثل غراء أي من الطلب المتوة على عام 1840 والذي والذي يقدر بحوالي أي 1841 ملين مستدوق ، كما يطل م780 ملين مستدوق ، كما يطل م780 ملين مستدوق ، على يطل م780 والذي يبنغ 780 ملين مستروق رياة على نلك فاننا بينغ 780 ملين مستروق رياة على نلك فاننا من بنا يليغ بالنسبة الشركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن شركات المياد الفارية أن المراجع المياد الموجع الموجع

١ - غي مالة زيادة الطلب على العرض فاشه يمكن أتباع مدياسة رقع المسمر بدارية فــــير مباشرة بدون أن تحدث ربود فعل أن تصرفاتسان جانب الستهلكين ينتج عنها تحولهم الى انواع أخرى بسبب عدم توافرها أسامنا ويمكن أن يزداد الناج ومبهمات تلك الشركات من المحمم الصفير وتجد سوقا له مادام الطلب يفون العرض .

رجود كل أنواع للياء المائية أو الحرض مسح يود كل أنواع للياء المائية أو الانواع الاخرى من الملتج في الصوق من هجم واحد وهي المجر الاصفر فان رفي السعير يطريقة غير مباشرة أن ينتج عنه أي ربوية فعل أن تصرفات من جسائي المستهاكين أن يعضمهم وأن تتاثر مبيعات الشركات التي تنتج أثراءا يعطيها للمستهلكون أولوية أولى في التلفيل مثل مثن أن يوسيورت كولا وفيه هذه المائة يمكن أن تنصق الشركات المنتجة بالمياها للمعبد سياسة انتاج الهجم فلواعد .

⁷ سلم مالة زيادة المرض من الطلب وانتتاج اشراع مغتلفة الجيرة مصيفرة اشراع مغتلفة الجيرة مصيفرة وينفس المعمود فأن ليام أي شركة بتغفيض المجم مع استمرار نفس سعد الليم كما هو سوف ينتج عنه تحول المستجلكين المنزاع أخرى وتتأثر في المبيعات الشركة نتيجة لللك ألا أن نسبة الإنخفاض المحول على الشركائي تفاصلاً على الشركائي تفاصلاً المن تعلق المناسلة الي مهائل بهية على الشركائي تفاصلاً الن تعلق اللي مهائل بهيئة غين تخفيض المجم

وبالاضافة اللى ما تقدم فائدة قبل التفكير فيرقح السعد بطريقة غير مباشرة فانه يجب التحقق من استفافة نكل الطرق الافرى البنيلة حيث هناساء نسبة غير بسيطة من الستهلكين تعارض رفسح السعد بطريقة غير مباشرة * الا اثنه اذا استفذت الطرق البديلة تكلها ولم ييق سرى اما رامع السعر بطريقة غير مباشرة او رفع السعر مباشرة فانه يجب اعطاء أولوية للطريقة الإرامي وهذه مسالة طهيية عيد. أذا ما خير المستهلكين له يرافع معمر ال تحقيق العجم الأن نظيم من بلغم عدم السعم ، وقد اتضح من نتائج الاستقصاء ان * // السعم.

وبالاضافة ألى ما تقدم فانه في حالة اقـــرار سياسة رقم السعد بطرقة غير مباشرة فاننجيب تهيئة السنهلكين لتقبل السجم الجديد المسلمــــ سواه كان هناك زيادة في المرض عن الطلب ال المكنى حتى لا بقاجة المستهلكين بذلك وتقــديز لاهميتهم وضمانا لولاتهم -

ملموظة :

(١) يرجى الرجوع الى الناشر أو الى البحث فى
 مالة طلب أي معلومات لضافية توضيعية
 (٢) يلع أحسل البحث في ١١٥ صفحة وهي

عبارة عن النص الكامل للبحث ويبلغ عدد صفحاته ١٧ صفحة ، وجداول البحث وتقع في ٣٠ صفحة والرقفات وتقع في ١٨ صفحة .



بحوث محكمة

دور التنظيم النقابا في حماية المستحلاك

مقحمة

يتعرض الستهلك المصرى لضغوط يومية في هياته ومعاشد ، هيث يواهب مطالب الحياة ، ويتعسرض القص المسروض من السلع وارتفاع الاسعار ، المسلع وارتفاع الاسعار ،

ولذلك يبعث عن الحماية ، واذا لم تستطع النشريعات والاظهة الادارية والاجهسزة الحكومية أن توفر هذه الحيساية بالدرجسة الملاوية ، فالبد أن تنبع الحماية من ذأته ، أى أن يستجمع قبته ويظم حركته لتضبح عليته مسئوليته هو اولا واخراً ،

ويمتاج العمال الى المساية - بل هـم اكثر النثات حاجة الى حركة الحماية لانهم يمتاجونها مرتين ١٠٠ يمتاجونها كمنتجين ١٠٠ ويمتاجونها

ولحباتة العالمل المستهات حساية ذاتية ، بينغي
ان يتصرك طوامية واغنيارا خلال تجمعته وتقاباته
الثانية غملا اليساك بناعلية ومسدق في حسركة
ورشية بن إما ولم هذه العبلية ، وإذا كلات لا توجد
علماهيم وأمسته لدى القجمعات المؤتلفة من الاكتراد
من ماهية حركة العبلية ، وإهدائها ووسئالها تقير
من ماهية حركة العبلية ، وإهدائها ووسئالها تقير
التنظيم المثل هذه المناهيم الواضحة لسدى
التنظيم التقاليم ،

كذالُهُ أذا كُن للتنظيم النتسابي دور في حبساية المضائه كسنولكين ، لقد يستطيع أن يساهم في حركة حياية السنهاك كتجمع لكلسي من المنتجين الذين يميلون في كتي من الحرف والمان ويقدمون المديد من الخدمات التي يحتاجها المواطنون .

أهـــداف البحث :

يهدف هذا البحث ألى التراح دور التنظيم الثقابي ف حركة حياية المستهلك في أهار فوره الاساسي والعام في المجتمع .

اعداد التيتور: صببي متوفييق مدين اداءً الأعال بكلية التجارة جامعة الزمّا زيعه مزع بنها

ونتحدد اهدائه الفرعية في الآتي :

١ — تحديد منهوم وأهبية حركة حماية المستهلك
 لدى التنظيمات النتابية .

لدى التنظيمات النقابية . ٢ -- تحديد مسئولية التنظيمات النقابية في حركة ·

اسباب البحث :

 ١ - اثبتت تجارب بعض الدول أن هيئات المستهلكين لها دور أيجابى فعال في مجال حمساية المستهلك .

٣. _ اثبتت الابحاث التي تناولت موضوع حماية المستهلك أن الهيئات الشعبية بجب أن تساهم في جهود حماية المستهلك وأن هنك اقتناع عام بفائدة تكوين جمعيات شعبية لحماية المستهلك .

 "أن التنظيمات النقابية هيئات شعبية قائمة بالفعل .

٤ - أن التنظيمات النقابية تضم أمدادا هائلة من العاملين الذين يمثلون أغلب مصادر تقديم الخدمات الحرفية والمهنية للمستهلك بمسا بمسود بالفائدة على المستهلكين أذا تم تسدعيم دورها في





الرقابة على الافراد الذين يقسد مون هسده المهن

" مـــ أن التنظيمات التنظيمة ذاتها تشم اعدادا هنالة من الأعضاء كمستهلامة ويبكن أن تكون ذات تأثير عضال في أي حركة منظمة لحياية المستهلك . ٣ ـــ بدأت التنظيمات التغابية تهارس بالقصال التنظيمة بالمردة أخرى بالإسماعية الى أشحطتها التنظيم تعالى المراسستها .

فروض البحث :

 ٢ ــ لا يوجد ادراك سليم لاهبية حركة حباية المستهلك لدى أعضاء التنظيمات النقابية .

 ٢ ــ لا يوجد أى نشاط نقابى فى مجال حمساية المستهلك .

٣ ــ تركز الننظيمات النقابية عــلى ممارســـة
 الوظائف النقليدية للنقابة .
 ٤ ــ لا تقوم الننظيمات النقابية بالرقابة عـــلى.

أعضائها كهتدينى حرف وخدمات . ٥ ــ يمكن توفير حماية أكبر المستهلك أذا تامت النتابات بدور أيجابي يقبله أعضاؤها كمنتجين

ومستهلكين . أسلوب العدث :

ا — مكتبى : التعريف بعفهوم حماية المنطقات ويجالاته ، واسس الدموة المساركة التنظيمات النتابية في حركة رشيدة الصيافات ، مسل الساس من مفهوم دورها في المجتبع . ٣ — يودائي : باستقصاء عينة من أعضاء بعض التنظيمات النتابية عدده ، ٨ ٪ عردة تم اختارها .

اختيار التنظيمات النقابية التي يفطيها الاستقصاء :

ثم اختيار النتابات العمالية التي يغطيها

الاستنصاء في مدود الاطار الجفسرافي البحث مجافظة التقاهرة وهي نتابة السنامات اليندسية / نتابة البناء والاخشاب ، نتابة المسنامات المغذالية نتابة المعالمين في البنوات والتابينات ، تتابة النقل البرى ، المراقق العالمة ، الخديات المسحية ، للمسافة والطباعة والاعلام بمحلل ،) مفردة لكل للمسافة والطباعة والاعلام بمحلل ،) مفردة لكل مستوى بر عون بمصدلل ٢٥ مفردة عسلى كل مستوى بر

وسيلة تجبيع البياتات :

تم تصديم استبارة استنصاء نضبات جمهوعة "من الاستألة الاغتبار فروض البحث للتعرف عسلى بفهم مع ودجالات ووسائل بشاركة التنظيمات كينات محركة حماية السنطاك في اطار دورها كينات شعيبة تطوعية تضم اعضساها كالراد بتجيساها ومسائلات وذلك بن خسلال تحليس التجاهاك، وذلك وهركة حبساية المتراد نحو حركة حبساية الدخالات عدالات الدخالات و

درجة الاستجابة:

تم استيفاء الاستيارات عن طسريق المتسابلة الشخصية واستيمدت بعض الاستيارات الذي لتت بعد دراجتها أنها غير مسابقاً بالكابل أو يذلك بلغت نسبة الاستجابة الفهائية ١٢/١٥٦٨ من يثير بلغت عدد الاستيارات المستبعدة ١٠ استيارات،

وعى الحركة الثقابية بدورها في حركة هماية المستهلك

أولا ... مفهوم التنظيم النقابي:

التعابة تنظيع ، ولا تقوم الفنظيسات الا بدوامع من الجل تحقيق امداف وتجسع الفنظيسات امرادا السبة كنظيم وظروفهم ، ولا تفقد الثقابة هذه المتجلس اللسبة كنظيم (1) مها كانت مرحلة التكوين الذي تدويا بسيطة كانت مرحلة التكوين الذي تدويا بهسيطة كانت والخسبة م ومندا تحولت المساحة من القنظيم المعالى الى تنظيم المسلح أدر اللى المساحة على الذي يعمل فيه الات المسال الذي لا يرسطهم المروابط المساليسية بل في الاغلسات

١ .. د : صبرى توفيق ، وعى المسسركة التقابية المصرية باهدافها ، مجلة العمسال ، العدد ٢٢٥ فبراير سنة ١٩٨٢ م -

لا تربطهم الروابط المطية أو الاتليبية ، أقلم العمال المتقابات لتحقيق أهداف معينة بلورتها الاحوال الميشية العامة التي كانت تحياها الطبقة للعاملة والظروف الصفاعية التي كانت تعمل في ظلها ،

وشروط المبل التن كانت تنرض علها ،

كان أمسحاب الامسال ورأس الملل أتوى من كان مسحاب المبل الم أتوى من المكوية تكسلطة ،

للمايل كورد ، واتوى من المكوية تكسلطة ،

علا استطاع الاول أو يولجه تحكي رامس المسال في مستقبله مقدمة بمنولا ، ولا يمكنت المسال المطروف الاستسلتية المشريطة المناسكية بمنولا إلى المسال المطروف الاستسلتية للدياة والمروط المسالية المسال المطروف الاستسلتية وسيلة يستطيعون بها حشد قوة تولجه رأس المل الإبتيام مكل من السكل المنظية التفايل الذي يعمل على تكافيه من المساكل ومسالة المتقابل المنازعة المتفايل المنازعة المتحالكية ومجمع المسائل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايل المنازعة المتفايلة المتفايل المنازعة المتفايلة المتفاي

ورن النّطتي خَضُوما لهذه الغَلْوقِ أَنْ يُكون. (الاسلس بن تيام النقليم النقابي منظلة بحسّالولة الفتطب على الغلزوم الله كان يجيئة بعيام المجال وتحسين شروط المبل التي كانوا يخشعون لها ؟ وتركزت أحداث التنظيم النتائي المناسلة في تخفيض ساعات العبل ؟ وإنواذ (الجور ؟ وحباية المجال

من الفصل والتشريد ،

ولكن ادي التطور الفكري والاجتماعي وتطسور نظريات الحكم الى تيلم الحكومات في ظل مناهيم جديدة للادارة والادارة العامة بمسئوليات أكبر من مجرد للحفاظ عملي الامن والعفاع والقضاء بين الناس بالمدل ، نتدخلت في مجالات الملاتات بين العمال وأصحاب الاعمال بقرض تشريعسات السبل التي كفلت الحدود الدنيا لظروف العبسل وشروطه مم ضمان تننيذ اطار عام لحتوق العمال وواحباتهم والتزامات أصحاب الاعمال وحقوقهم و مهمرغة بهذه النشأة للتنظيم النقابي ودوامسم وجوده يثور التساؤل عبا اذأ كأن الهدمه من وحود النتابة هو ايجاد توة نتف في مواجهة رأس الحال؛ غهل تزول الحلجة الى التنظيم النقابي اذا تدخلت الدولة بتشريماتها لضبان ظروف الصل الاستانية وشروطه المتبولة المناسبة . ، أي يتوم الانتراض على أنه اذا استطاع مجتم أن يحقق المسستوى المتبيه ل من مطب أب العبال وأن يوفر لهم كل الضبائلت التي كانت تشكل مراعا بيتهم وبين امتحاب راس الحال فاته قد لا تصبح التحلجة عاسمة الى وجود النتابة كتنظيم اساسي وقعال عوبالتالي لا يتصور تبام النتابة بسدور ما والا قان التنظيم النتابي يضع في هذه الحالة هدمًا رئيسيا له هو أن يتف في وجه نفسه خصوصا اذا ما لصبح مالكا لوسائل الانتاج او شريكا في الادارة !!

والرد على ذلك الانتر اش بسيط ومنطقى ٠٠ ففى ظل مجتمع طبقى تتعدد فيه الطبقات وتتضارب

مسلحها تصبح الطبقة العالمة بلا شك أحدى هذه الطبيقات وحيث تداول كل طبقة أن تجمع الرادها الذين يجتاسون في الطرافس وفي الدوافس وفي الدوافس وفي الاحداث ، وأن تختار انفسها وسسيلة الطباغ عن المسلحها والابتاء على وجدودها ، غان الطبقسة الطباقسة الليامية المسلحية المسلحية والابتاء اللي المسلحية التحديد على التختيم التحديد عن المسلحية والكيام التحديد على المسلحية وتحقيق المدافية ،

و في ظل مجتمع تذوب نيه الطبقات أو تتقارب ؟ وتضمن فيه الحكومات حدودا دنيا لظروف العمل وشروطه ، وتضع اطارا للحقوق والواجبات مان التنظيم النقابي يصبح وسيلة لتطوير المجتمع ولتطوير الانتاج الى المستوى الذي يحتق أهدانه في تحسين مستوى المعيشة ونوفير حياة المضسل وادًا لم يعد الهدف من التنظيم النقابي ايجاد طبقة تصارع طبقة أخرى من أجل معسالهما 6 فالسا تصبح النثابة توة اساسية في المجتمع تعتبد على تيار ألفهم المتبادل والتجانس المستمر من وحسدة الظروف والاهداف وتصبح وظيفة هذه القوة تنظيم جهود العمال داخل المجتبع من أجل تطوير الحياة في جميع ميادينها بل وبها ذآبت الطبقات أو تقاربت ومهما ضَمنت الحكومات من حدود دنيا لطسروف الممل وشروطه ٤ قان الحاجة الى تنظيم اختياري وشمبي بعبر عن وهِهة نظر المجموعة التي يمثلها — مجموعة العاملين — ولا أتول طبقة العمال — وتعود بمستويات القيادة المختلفة جهسود هسذه المجبوعة نحو تحتيق الاهداف العليا لهذا المجتبع والاهداف المنبئتة منها لهـــذه المجبـــوعة ، تلكُّ الاهداف التي لا تتمارض ولا تتصييارع معهيا بل تؤكدها وتؤصل أهبيتها .

وليس هناك من شك ق أن التداية تعقير صورة بمعترة أجلس مبثلي الشحب آيا كانت الصورة التي يكون عليها هذا الجلس ، وبحسكم هربيسة التنظيم التنظيم أو المناهلة الى مستوى المستوى المستوى الحوا الم كله المله يصبح المبه ببرالمات صغيرة تبددا من لكله المله يصبح المبه ببرالمات صغيرة تبددا من الساحة وتنتهي الى القبسة يمكن للجنبيس الى بستليد من وجود ملى القديم عن وجهة نظير المبدية المبال ومن مطالبهم وعن احتياجاتهم تعبيرا المبالية يتمس حياة المعالى أي وتجهد المبال ق جميع المستويات الوجهة التي ترسمها قياداتهم ق تجميع المستويات الوجهة التي ترسمها قياداتهم الحياة أو مستوى المهاشة .

ومن هنا تنبع الحاجة الى التنظيم النسابي في

0

مجتمعنا وتنبعث الضرورة من حمية وجود تنظيم شمبى يعبر عن وجهة نظر المجموعة التي يمثله ويتود بمستويات التيادة المختلفة جهسود هسده المجموعة نحو تحتيق الاهداف العليا لهذا الجتمم. واذيضم التنظيم النقلبي مجموعة متشسابهة أأي حد كبير في الظروف وفي الاهداف ، مان استمامة أفراد هذأ التنظيم الى تياداته استجابة طبيعته يمكن أن تحتق نجاحا أكبر بكثم من استحابتها في ظل ای تنظیم آخر ،

ثاثيا ــ اهداف الننظيم النقابي :

ويستهدف التنظيم النقابى في مصر حماية الحقوق المشروعة لاعضائه والدناع عن مصالحهم وتحسين ظروف وشروط المبل كبا يعبل ماأى وجمه المصوص على تحقيق أهداف أساسية :

١ - نشر ألوعى النتابي نيسا يكثل تسدعيم التنظيم النقابي وتحتبق اهدانه .

٢ - رقع السينوي الثقافي للمبال عن طريق

الدورامه التثنينية والنشر والاعلام . ٧ ــ رام الكفاية الفنية للمسال والارتشاء بمستواهم المهنى والغنى وتشسجيع الكفساءات وصباتة ودعم المال العام وحماية وسنائل الانتاج.

٤ -- رقع المستوى الصبحى والاقتصبادى والاجتباعي للاعضاء وماثلاتهم ،

 المساركة في مناتشة مشروعات خطة النمية الاقتصادية والاجتماعية وحشد طاتنات العمال من أجل تحقيق أهداف هــذه الخطط والاسبهام في تثقيذها

 ٣ ــ المساركة في المجالات المجالية المرسية والدولية وتأكيد دور الحركة النقابيسة المماليسة المرية في هذه المجالات ،

وأذيتوم البنيان النقابي في مصر على شكل هرمي ملى أساس من وحدة الحركة التقابيسة غيان مستوياته الختلفة لكل منها دورها واهدائها ع اللجنة النقابية بالنشأة أو اللجنة المنية ، والنتابة المامة ، والاتحاد العام ، أذ بجانب النشساط النتابي العادي على مستوى اللجنية النتابية مثل العمل على تسوية المنازعات وعقد الاتفاتيات الجماعية والاشتراك في اعداد مشروعات عقبود الممل المشتركة والاشتراك في أوجسه المنشساط الاجتماعي وتنفيذ برامج الخدمات ، تقوم بالشباركة في مناتشة خطط الانتأج بالمنشساة والمساونة في تنفيذها ، كذلك تباشر النقابة السامة نشاطها على

يستوى المهن أو الصناعات مُنكَانِب النشكِط المعادى في الدفاع عن حقسوق الممسال ورعاية بصالحهم والعبسل على تحسين شروط وظسروف المبل ، وأبرام العتود الشعركة واقامة الجمعيات التعاونية الاستهلاكية والانتاجيسة والاسكانية والنوادي الرياضية والمسايف ، تقوم ايضا بابداء الراي في التشريعات التي تمس المنة أو الصناعة والشاركة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التدريب ألمنى ، وكذلك يتود الاتحاد العام لنتابآت العمال الحركة النتابية المرية ويرسم سياستها العامة الحققة لاهدائها في الدناع عن حقسوق العبسال ورعاية مصالحهم الشتركة والممل مللي رنسم مستواهم الاقتصادي والاجتباعي والثقاني الااثنة في نفس الوقت يعمل على وضع ميثاق للشرف الاخلاقي للعمل النقابي ، والمُساركة في مناتشـــة مشروعات خطط التنبية الانتمسادية والاهتماعية العامة ، وأبداء الرأى في مشرو مسات القسوانين واللوائح والترارات المتطقة بتنظيم شئون الممل والمبال ؛ وانشاء وإدارة الراكز الثقائمة والمليمة والاجتماعية والتعاونية والصحية والائتماتية والترفيهية الممالية .

واذا كانت هذه هي الاهداف المريضة للتنظيم النقابى بمستوياته كما وردت بقسانون النقسابات الممالية رتم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ المعدل بالقانون رتم ا لسنة ١٩٨١ مُامَّمًا كان ذلك تتنينا لظــواهر سأدت بالفعل واصبحت حقيقسة حيث اعسبج العمال معتلين في كتسير من اللجسان والمجسالس والهيئات وبحكم طبيمة هذه المجالس نقسد القيت ملى عاتق التنظيمات النقابية مسئوليات في دراسة وأبداء الرأى في تشريعات الممل والقضايا العمالية الهامة التي تمس حياتهم ، ولكن مسئولية الاتتاج لم تلخذ وزنا حتيتيا عمالاً حتى بعد صدور القرارات الاشستراكية في يوليسو ١٩٦١ لتسد امطيت كل المتوق والفرص وكل الامكانيسات ولكن مازالت السئولية قائمة نحو الشاركة في دعيم الانتهاج والنبو ــ وبما أن التنظيم النقابي هو الذي يحدد مسار العمال عان هددا يشسير الى دور التنظيم النقابي الكبير الذي ينبغي أن يبدأ بدآية جديدة . ويمكن أن نتصور أبعساد مسئوليات التنظيم النقابي على ضوء ما أحرزته القسوى العاملة من

تقدم وما أعطى لها من صالحيات وما أتيط بها من مسئوليات في الآتي :

١ -- مسئولية المساركة في توجيه الانتساج وتطويره الى مستوى الكفاية بالاضافة الى تقرير حقهم في عدالة التوزيع واستفادتهم المادية من جهود النطوير ونتائجه في صورة مشاركتهم أولا في الارباح واستفادتهم ثانيا من مجمسوع الخسدمات الاحتماعية التي تشكل الرشاء الناتج عن النطور .

٣ - بسئولية المساركة في توجيه التشريعات التي تبس حياة العبال باعتبارهم مواطنين في مجتمع من تلحية وباعتبارهم عبسالا يخصمعون المروط ميل وظروف خاصة بن ناصة أخرى.

٣ - مسئولية المساركة في التطور الاجتماعي عن طريق مسئويات التنظيم وما يقدمه لاعضائه وبتعاونه مع الوزارات والميئات والمؤسسات التي تقدم مثل هذه الخدمات الاجتماعية .

3 سوسئولية الشركة في الرقابة والتعبير عن الاعكار أو وجهات النظر العمالية وتقديم الدراسات والاعترادات في هذا المجال للاسسستمقة بها في مجالات التشريم والمشروعات والخدمات .

ثالثا: ادراك التنظيم التقسسابي

لحركة حباية المستهلك

وق اطار هذه الإبعاد حاول البلحث الدراسة لبدائية أن _ يظهى وهي الحركة التنسلية ولدراكها المؤيلةيا ومدى وضموح الرؤية نص أهدائها وادراكها لدورها في حيلة المستهلك فركز على مطالة التعرف على اتجاهات الراى في التنظيم التعلي نحو الاحداث التي ينبغى أن يعلى من لجلها أعضاؤة في الفتح المهم يؤيدون بحياس شديد تحديد أهداف التنظيم التعلي التالية برتية حسب أهديتها من وجهة نظرهم بمستوى التنظيم التنالية برتية التناري كله .

ا ــ الارتفاع بالسن عالفني والمهنى للاعضاء . ٢ ــ مدلة الله نسف

٢ ــ صياتة المل أسلم ،
 ٣ ــ الدفاع عن مصالح اعضاء النقابة .

هذا وقد نالت هذه الاعداف الثلاثة نفس درجة الحماس من اعضياية في

ه ــ تدعيم التنظيم النقابي ذاته ،

١ _ رفع المستوى الثقافي لاعضاء التنظيم .
 ٧ _ حماية وسائل الانقاج .

٨ ــ الاسهآم في مناتشة مشرومات الثوانين والقرارات واللوائح المنطقة بتنظيم انتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يعمل في تشميلها الاعضاء .

هذا وقد نال الهدغان الاخيران (۸ 4 ٪) نفس درجة الحماس من اعضاء التنظيمات النقابية في مجموعها .

٩ ــ حشد طاقات العبال لتحقيق اهــداف الخطة ،

١٠ ـــ الاسمام في مناقشة مشروعات القوانين والترارات واللوائح المتعلقة بتنظيم شئون المنسة

واعطائها وابداء الرأى فيها . 11 ـــ المائها كانتها مناقشة خطط التنهية على

١١ ـــ الداركة في مناتشه خطط الشهيه على الستوى القومى .

المستوى التولي . ١٢ ــ الشاركة في مناقشة خطط الانتاج على . وسنوى المنشأة .

١٣ ــ المطالبة ببزايا جديدة العضاء النقابة .
 ١٤ ــ انشاء جمعيات الاسكان التصاوني

للعبال . ١٥ ـــ المطالبة بزيادة أجور ومرتبات أعضساء

النتابة . 17 — انشاء الجمعيات الاستهلاكية الفذائية . 17 — التيام بمشروعات استثمارية لمسالح

العمال . ١٨ – الشاركة في انشــاء البنوك التعارية والاستثبارية .

والمسهورية . ۱۹ _ تقديم تسميلات واتامة العمال في الصال في المساك .

٢ - انشاء شركات وطنية اللهن الفذائي .
 ٢ - الاسهام في مناتشة القضايا السياسية .
 والاحتماعية .

وبالنظر ألى الإوليات في ترتبه الاهداف نصس بددى الوص الذي تنتبع به الصريحة التقسيلية المرية . . وذلك كما توضحه الدلالات النالية : . وذلك كما توضحه الدلالات النالية : المنظمة بنائرانيا المجدية لاضاء التنظيم النتايي في متدمة الاهداف التي يعمل من التنظيم النتايي ما متدية الاهداف التي يعمل من الخطف المن دو أمن تسكيل التنظيم النائم عن من المناب النسائية المسلمة كالكانجات النسائية المسلمة المنظمة المنافعة المسلمة كالكانجات التنافي في ترتبيها في يداية الربع الأخير من المنابات الله المنافع من مناشرة المنافع المنافع مناشرة ألم عالم المنافعة المسلمة كانتها ألم عالم المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة المنافعة النظام التنافعة التنافعة التنافعة التنافعة التنافعة النافعة منافعة المنافعة النظام التنافعة التنافعة التنافعة التنافعة النافعة النافعة على يكن منافعة المنافعة النظام التنافعة التنافعة التنافعة النافعة المنافعة النظامة التنافعة التنافعة النظامة التنافعة التنافعة النظامة التنافعة التنافعة النظامة التنافعة التنافعة النظامة التنافعة النظامة النظامة التنافعة النظامة النظامة

٢ ... جات أهداف الارتفاع بالمستوى الفتى

0

0

والمهنى لاعضاء التنظيم النقابي وصسميلة المال العام في مقدمة الاهداف بل اعتبر هدف صميلةة المال العام على نفس الاهميسة من الدفاع عن مصالح اعضاء النقابة انفسهم .

٣ بدأ اعضاء التنظيم بدركون مسئولية
 جديدة وبموضوعية وعدم نحيز أو تردد همو
 التصدى لحماية الحتوق الشروعة لمستهلي
 السلع التي ينتجها اعضاء التنظيم النتابي أو

والخدمات لامضاء التنظيمات النقابية ، تحليل نقائج الدراسة المدائدة

اهداف التنظيم النقابي في حركة حماية المستهلك يقوم التنظيم النقابي من اجل تحقيق اهداف معينة تشبع دوافع هامة لدى اعضائه الذين الاهداف ، وتتبلور هذه الاهداف في توفيرالمزايا المباشرة والمتجددة لاعضائه والدفاع عن هيده المصالح مثل المطالبة بزيادة الاجور والمرتبات او توفير الخدمات الغذائية والاسكان والثقافية والترويح عمما تؤكه النقابة مصالح العاملينعن طريق تدعيم التنظيم النقابي ذاته أو الارتفسام بالمستوى الفنى للمهنة أو المرفة التي ينتمون اليها ، والمشاركة في مناقشة خطط الانتاج على مستوى المنشأة ، وحشد طأقات العمال لتعقيق أهدافها ، مع الاسهام في مناقشــة مشروعات القوانين والقرارات وأللوائح المتعلقة بتنطيي شئون المهنة وأعباتها وأبداء الرأى نيها (١) .

يكرن اهدفه التنظق بحركة حماية المستهلك فقسد يكرن اهدفه التنظيم القفابي في ذلك المجسال كتنظيم بضم افريد امن التنجين لكليد من الدرف والخدمات أن يشارك في حماية الدفوق المثروعة المنهلكي السلع التي ينتجها أحسسساؤه أو المنهات التي يقدمها ، وأن يساهم في منافقة م مشروعات القوانين والقرارات المتعلقة بتنظيم انتاج السلع أو تقديم الخدمات التي يعمل في شاطها *

وفي اطار افتراضات الباحث عن اهداف التنظيم النقابي بصفة عامة واهدافه في حركة حمايسة المشهلك بصفة خاصة اتضحت النتائج الاتية : اولا : الاهداف العامة المتظوم النقابي

من تحليل اتجاهات الرأى لاعضاء التنظيمات النقابية فيما يتعلق بالاهداف التي ينبغى انيممل. من لجل تحقيقها التنظيم النقابي في مجموعـــة اتضحت المنتائج التالية :

لهدف تدعير التنظيم النقائية (15 7/17/ من المهدف تدعير التنظيم النقائية مرضوع مدد أعضاء التنظيمات النقائية مرضوع مدد أعضاء التنظيمات النقائية مرضوع اللجان المستبع ١٩٥٢/ ١٨٪ من واللجان النقائية حيث بلغت النسبة ١٩٥٧/ تأميدا عاديا حيث زادت النسبة لاعضاء النقابات المامنة يقلعت ١٩٥/ ١٨٪ مقابل نسسية ٢٨٨/ المقابلة المنطق المنافية المنطق المنافية المنطق المنافية المنطق المنافية المنطق المنافية عبد المنافعة المناف

 ٢ - كذلك بلغت نسببة عدد المؤيدين بحماس شديد لهدف دفع المستوى المتاني لاعضاء التنظيم النقابي ٥٥ر ٥٨٪ من مجموع عدد أعضاء

 ⁽١) تعتبر هذه الاهداف الاطار الذي لفترضه الباحث لاهداف التنظيم النقابي من وجهة نظره،
 والتي اعتبد عليها في صيافة السؤال رقم (١) في قائمة الاستقصاء المرفقة •
 (١) الجدول رقم راباة

التنظيات التغلية ووضوع الدراسة خامسة المناسبة بالتنسية لاعضاء التغليف النسبة المراسبة حدد المؤسسة وعدد المؤسسة معدد المؤسسة من على عليه هذه المؤسسة عدد المؤسسة عدد المؤسسة عدد المؤسسة المناسبة المدارة المناسبة على مسستوى التقابلة المناسبة على المناسبة على مسستوى التقابلة المناسبة على المناسبة على المناسبة على مسستوى التقابلة المناسبة المناسبة على المناسب

٣ سـ وأبغت نسبة عدد الؤودين بحماس شديد لبخت الارتفاع بالمستوى الفني والهني لامضاء التنظيبات التقابية ، ٦٨ من مجموع عدد اعضاء التنظيبات التقابية ، وضوع الدراسة خاسمة التسبة بينهم لامناه التعالى العالمة عمل الامر بالشحسجة بعدم الماريم؟ ، ولكن بنمكس الامر بالشحسجة بعدم التقابلت الدومية واللجان التقليبة ١٩١٨ بهريم؟ بينماء بلخت بين اعضاء التقليلت الصالح ٢٨٨ بينماء بإلمنت بين اعضاء التقليلت الصاحة على مستوى وهنه نتبين أن هناك تأييدا شديدا لهدف الإرتفاع بإلمانيون الفني والهني خاصة على مستوى اعضاء القابات المالية ، ٢٩١ مصدقي مستوى المشاركة المالية ، ٢٩١ مصدقي المضاء المستوى المشاركة المستوى المشاركة المساركة المستوى المستوى المستوى المستوى المستوى المساركة المستوى المساركة المسار

ه – وانخفضت نسبة اعداد المتصمين له خفه وسائل جداية وسائل المناع تغلير عن نسبة اعداد المتحسين له خفه المتحسين له حف صحياة ودعم عالماً المسابق المسا

اهرى ، اذ بلغت ٣٣٠٧٪ بين اعضاء النقابات العابة ، بينما بلغت ٣٣٠٨١٪ بين اعضاء اللجان ... النقابية ، ١٤)

ا" — هذا وقد زاد حياس اعضاء التنظيم القالمي. المشروعة القالمي المشروعة المشروعة

A – ولان ما يلفت الإنتياء هو انخفاض جهاس اعضاء النتظيم النقائي فيها بعضاء النظيم المطالبة بعشل بهدف المطالبة المطالبة المستوى اغضاء النظيم النقائي خاصة عسار مستوى اغضاء النقايات العالمة اذ بلنت مدد المستوى المس

۹ - وتكاد تتنق هذه النسبة مع نسب تاييد هدف المطالبة بزيادة الاجور و المرتبات لاعضاء التنظيم النقابي ٤ اذ بلغت ٩٩٠ / ١٤ على مستوى اعضاء

١ _ الجدول رقم (٥)

٢ _ الجدول رقم (٦)

۲۰ ... الجدول رقم (٤) ۲۰ ... الجدول رقم (٤)

^{4 —} الجدول رقم (°)

۵ ... الجدول رقم (۲)
 ۳ ... الجدول رقم (۲)

⁽ A) all dead - "

النتابات الماية ، كذلك ظهور تبسية من عسدم الموانقية عيلي هيذا الهيدف عيلي الاطلاق وهي نسبة يمتد بها على الرغم من اتخفاضــها ، أَذْ بِلَّغْتَ ٢٦ رُ ٢٪ إِذْكُكُ لِآنُهَا تَشَيِّرِ الى وعي التَنْظيمِ النقابي في مصر وعدم اندفاعه تحسو الطالبسة بزيادات غير محسوبة في الاحور مما قد يكون له أنْعُكَاسِاتُهُ ٱلصِّارَةُ في بعض الأحيالُ (١) •

 ١٠ --- اتفقت نسب الموافقة بحماس شديد أو الموافقة العندلة على هدف المُساركة في وفاقشنة خطط التثبية على المستوى القومى بين أعضساء التنظيم النتابي على المسويين المسام واللمسان النقابية ، اذ بلغت نسب التأبيد النوى ١٠٠٨٪ ١٥ر ١٧٥ بين أعضاء المستويين عطى التوالي ٤ بينها بلغت نسب الوافقة المعتبدنة الراالة ، ٥٥ ١٨ / على التوالي ١٩١ .

١١ - كذلك اتفتت بوالمقتهم ويحماس على هدف

الشارخة في مناتشة خطط الانتاج عسلي مستوى المنشاة - اد بلغت النسبة ٦٠ و٧٠/ ١٥ و٧٠/ على التوالى ببن أعضاء النقابات العاينة ، وأعشساء اللجان النقابية (٣) .

١٢ ــ ولكن مما يلفت النظر الى مستوى وعي التنظيم النقابي ذلك الحماس نحو هسدف حشسه طاقات العبال لتعقق أهداف الخطة وخاصة على مستوى اعضاء اللجان النقابية وهم الاكثر اقترابا ون قاعدة العول داخل النشات أذ للفت نسبة المؤيدين لهذا الهدف ويحماس شديد ١٨ر ٩٢٪ من أعضاء اللجان النقابية(٤) ،

17 - كذلك مما يلقت النظر انخفاض الانسدفاع تحو هدف المشاركة في انشاء البنسوك التحسارية والاستثمارية اذ بلغت النسبة ٣٣ر ٢٣٪ بين أعضاء التنظيم النقابي ، وانخفضت همذه النسسبة بين أعضاء النتابات العابة . كذلك مما يلفت النظر ظهور أعداد لا يستهان بها من المعارضين الهسدا الاتجاه من أعضاء المستوبين ، اذ يلمت نسبعة المارضين ٣١ر٧٪ على مستوى التقابات العامة، ٨ . رع / على مستوى اللجان النقابية ، كذلك ظهور نسبة المعارضين بشدة لهده انشاء البفوك التجارية والاسستثمارية وتسد بلغت نسببتهم

1\$ ــ وايضا انخفض الحماس النسبي نحسو

هدف القيام بمشروعات استثمارية لصالح العمال وخلصة ببن أعضاء اللجان النقائية اذ بلغت نسبة الؤيدين بحماس ٢٨. ٦٩٪ ٤ هذا وقد ظهرت انضا نسبة من المارضين لهذا الهدف وخاصية بين أعضاء اللحان النقاسة بلغت ١٠ ٤٪(١) .

١٥ ــ كذلك مما يَلْفُتُ النظر انْخُفاض الدهـاس نحو هدف انشبهاء شركات وطنية للأمن الغذائي بين أعضاء الستوبين اذ بلغت نسسبة المؤيدين محماس شجيد ٨٧٨ ٨٤٪ ٤ ٣٨ ٢٤٪ على التوالي بين أعضاء النقامات المحابة وأعضاء اللحمان النقامة ٤ وزادت نسيعة السذين لا بوستطيعون التحديد ، كما ظهرت نسبة من المعارضين بلغت ٨٠ر٤٪ والممارضين بشدة طفت نسبتهم ٥٠ر٧٪ على مستوى اللجان النقابية (م).

17 -- كذلك مما بلغت النظر انخفاض الحماس نجو هدف الإسهام في وناقشة القضايا السياسية والاهتماعية ، أذ أنخيضت نسبة المؤيدين بحماس نهذا الهدف على مستوى التنظيم الثقابي كله الي ١٧ر ٤٤٪ ، وارتفعت على مستوى النقابات العلمة فبلغت ٢٤/٦٤٪ واتخفضت على مستوى اللجان النقابية فيلغت ٢٣٢٤٪ كذلك ظهرت نسبة كبيرة من المعارضين لهذا الهدف بلغت نسبتهم ١٥٠ر١٢٪ على مستوى التنظيم النتابي كله (ه) .

والنتيجة أن أعضاء التنظيمات النقابية في مجبوعها يدركون اهبية اعتبار هدف حماية الحقوق المشروعة لمستهلكي المسلم التي ينتجها الاعضمساء او الخدمات التي يقدمونها ، وهدف الاسسهام في مناتشية مشروعات القوانين والقرارات واللوائح المتملقة بتنظيم انتاج السلم أو تقديم الخدمات التي يمبل في نشاطها الأعضاء وأبدأء الرأى نيها حيث بلغت نسبة الموانقة الكلية على هذين الهستغين على مستوى التنظيم النقابي كلسه فيمسا يتعلق بالهدف الأولى ١٠١١/ مِنْ مِنْ الله ٥٧ م. م. ير مُضيون هذا الهدف بينها بتيت نسببة من لم يستطيعوا تحديد موقفهم ٣٣ر٣٪(٩) . أما فيما يتعلق بالهدف الثاني نقد بلقت نسبة الوانقة الكليسة ٥٥ر٥٥٪ بيئما بلغت نسبة من لم يستطيعوا تحديد موتفهم ه }ر } // وذلك دون أية معارضة لهذا الهدف (١) . كذلك بوانق أعضاء التنظيمات النقاسة عسلي مستوى النتابات الملمة على أهمية اعتبار هسدت حماية الحتوق المشروعة لمستهلكي السسلع التي ينتجها الاعضاء أو الخدمات التي يتدبونها وهدف

a -- الجدول رقم (۱۳) 1 - H reel (5) ٧ - ١ عدول رقم (١٠) ٧ -- الجدول رقم (١٤)

^[11] ap Us 11 - Y 3 ... ال يدول رقم (۱۲)

٧ - انچدون رهم (١٨)

A - الجدول رقم (١٥) ٩ -- الجدول رقم (٦) ١٠ -- الجدول رقم (١٥)

المابق الإشارة للبه •

الاسهام في مناقشة مشروعات القواتين والقرارات واللواتج المتعلقة بنتظيم انتاج المسلع أو نقد مع واللواتج التعلقة بنتظيم انتاج المسلع أو نقد مع المناجبات التي يومل في نشاطها الاحضاء وإسداد التنتيات العالمة على مستوى التناجبات العالمة على مستوى (٧٨/ يبنما أم مستطى اللهاسة ٥٥/ ٢/ من الاحضاء محديد موقعم ، وعلى مسسلوى اللجان التناية مستجديد موقعم ، وعلى مسسلوى اللجان التناية ملاحضاء المواقعة على المسلحة الإلى الامتحام المسلمة على مستوى اللجان المتضاء ما المسلمة على مستوى اللجان المتضاء على مستوى اللجان النقالية بنسبة الامتحام المثلث عند وانتها عليه الاحتماء على مستوى اللجان النقالية بنسبة الامتحام عمل مستوى اللجان النقالية بنسبة الامتحام عمل مستوى اللجان النقالية بنسبة الامتحام عمل مستوى اللجان النقالية بنسبة الامتحام اللجان النقالية بنسبة الامتحام الامتحام معراضة بنيا لم يستطع عدد آخر تحديد موققب النسبة ۱۱/ الا

والنتيجة العامة بالنسبة لاهمية اعتبار حماية المستهلك ضمن اهداف التنظيم النقابي هي موافقة اجماعية على مستوى النقابات العسامة لهيدف حماية للشروعية استهلكي السلع والقدمات التي ينتجها اعضاء التنظيم التقابي أو القدمات التي

بقدمونها بنسا انفقضت هذه النسبة اللي

\(\text{Vf_TYN} \) على مستوى اللجان النقابية للهود

\(\text{Vf_TYN} \) على مستوى اللجان أن المذال المداف

التنظيم القتابية بدوانا كان ذلك منطقيا لإن اعضاء
التنظيم القتابية بدوان القاعدة بن الماملين التي

تنتج وتقدم الخدمات للمستهلكين فقد يتصورون

ان جهود الحماية الان من المنت النظر الي

بوضع الرقابة والماءلة الان مذا يلت النظر الي

الجهود التي ينبغى أن تبذل في سبيل الترعيب

بهذا المهدف ضمن العداف التنظيم المتابى وانهم

بهذا المهدف ضمن المداف التنظيم المتابى وانهم

بدا عليا موضع الرقابة كمنتجين فانهم مسوف

يحتاجونها إنشا يدورهم كمستهاكين.

**

أما فيما يتعلق بهدده مناقضة القوانين والقرارات واللوثت التي تتعلق بتنظيم انتساع السلم أن تقدم القدمات التي يعمل في نشاطها الاعضاء وابداء الرأي فيها فقد تقاريت نصبح المرافقة على مستويات التنظيم الأغلبي المنتقلة بمعارضة ضئيلة على مستوى التقابات المساعات وذلك كما توضحه النسب المينة بالجدول التالي :

ابية	اللجان النقابية			التقابات المامة			تنظيم النقا		
غيرمحبد	معارش	موافق	فيرمحدد	معارض	موافق	غيرمحدد	معارض	موافق	
7,117 7,117	۲۱ر،۱	۷۷ _۲ ۳۸ ۷۸ _۲ ۳۶		0 عر۲	۰۰ر۷۶	۲۳ر۲ ۱۹رغ	۷٥ره	۱۱٫۱۰ ۵۵٫۵۹	

ثانيا : مستواية النقابي في حماية الستهاك

أهم المجالات التي يحتاج فيها المستهلك للحماية على مستوى النقابات العامة (١) • يرى اعضاء التنظيم النقايي على مستوى التناسب من التنظيم النقايي على مستوى

المُقَابَات المامة ان أهم المبالات التي يحتاج فيها المستهلك الى الحماية حسب الوينها من وجهسة نظره هي المبالات الآتية : _

- ١ وصول الدعم الى مستحقيه
- ٢ ـ البيع جالتسميرة الجبرية
- ٣ ــ الاسمار وهوامش الريخ
 ٤ ــ مستوى الجودة ومواصفات السلعة
 - عسنوى الجودة ومود
 الخســـمان

- ٦ ـ تسمير الخدمات
- ٧ ــ التصنيانة والامان
- ٨ ــ التبيين والبيانات عن السلع
 - ٩ _ نظام البيع بالتقسيط
 - ۱۰ ــ الاوكمازيونات ۱۱ ــ الاعلانات والدعاية
- ١٢ _ تصعير الخُدمات / نظام التوزيع
- ١٧ ـ نظام التوزيع
- على مستوى اللَّجَأْن النقابية (٢) يرى اعضاء التنظيم النقابي على مست
- يرى اعضاء التنظيم التقابي على مستدى

0

اللجان الثقابية ان أهم المجالات التي يحتساج فيها الستهلك الى الحماية حسب أولويتهسا من وجهة نظرهم هي المجالات الآتية : ــ

١ - البيع بالتسعيرة الجبرية

٢ - البيع بالتسميرة الجبرية

٣ - رصول الدعم الى مستحقيه
 إ - مسترى الحديث محمد المبدات المالي

أ -- مسترى الجودة ومواصفات السلمة
 الاعلانات والدعاية

آ الصيانة والامان

٧ -- التبيين والبيانات عن السلع

٨ -- نظام البيع بالتقسيط

۹ … الاوكازيونات ۱۰ ـ نظام التوزيع

١١ - الاعلانات والدعاية

١٢ - نظام التوزيع

١٢ - نظام التوزيم

مدى مسئولية الجهات المختلفة في حمساية المستهلك على مستوى النقابة العامة (١) • يرى اعضاء التنظيم النقابي على مسستوى النقابات العامة أن أهم الجهات المسسئولة عن

النقابات العامة أن أهم الجهات السسطولة عن حماية الستهلك هي الجهات التالية مرتبة حسب مدى مسئرليتها عن حماية الستهلك من وجهسة نظرهم :

ا ـ تقع مسئولية حماية المستهلك بالدرجية
 الاولى على الحكومة •

٢ - تقع مسئرلية حماية المستهلك بالدرجــة
 الاولى على التاجر والموزع •

٢ ــ تقع مسئرلية حماية المستهلك بالدرجـــة
 الاولى على المتاجر والموزع •

الارلى على النقابات العمالية والمهنية · ٦ - تقع مسئزلية حماية المستهلك بالدرجـــة

الاولى جمعيات المستهلكين التطوعية • ٧ - نقع معد-شولية حماية المستهلك بالدرجة الاولى على المستهلك ذاته •

على مستوى اللجان الثقابية (٢) •

يرى أعضاء التنظيم النقابي على معسستوى اللجان النقابية أن أهم الجهات المسسؤلة عن حماية المستولك هي الجهات التالية مرتبة حسيب

مدى مسئوليتها عن حماية الستهلك من وجهسة نظرهم : ١ - تقم مسئولية حماية المسستهلك بالدرجة

 ٢ ـ تقع مسئولية حماية المحصقهلك بالدرجة الاولى على التاجر والموزع .

روس على الناجر والمورع . ٢ ـ تقع مسئولية حماية المستهلك بالدرجـــة

الأولى على المنتج · الله المستهلك بالدرجــة على الدرجــة

على منظمات اصحاب الاعمال والغرف

التجارية · 8 تقد نابة التباديد ،

قع مسئولية حماية المستهلك بالدرجية
 الاولى على النقابات العمالية والمهنية •

 آ - تقع مسئولية حماية السستهلك بالدرجة الاولى على جمعيات الستهلكين التطوعية •

٧ - تقع مسئولية حماية الستهلك بالدرجـــة الأولى على الستوالية ذاته و

الارلى على المستهلك ذاته . (ج) الدراك المحاجة الى قيسام التنظيمات النقابية بدور ما في حماية المستهلك

"يرى \$3ر20 أمن أعضاء التنظيم النقابى أن تتنياتهم النقابية قلام حقاليا بجعض النشاط في مجال عملية المستهلك ، بينما ييض ""ر" " " " منهم ان تتخياتهم تقوم باى نشاط في هذا البهال بينما لا يدرك التهان رفسيتهم ٥٩/٥ / ما إذا كانت تتنياتهم تقيم بشناط أو لا تقوم باى نشاط في مثل هذا المال (٣) .

- ولكن متا يلفت النظر أن اعضاء اللجسان التقابية تريد أسبة الذين يدركون فهم قيساء منظام بنشاء منظام بنشاء أن هذا الجسان ققد بلغت لا يدرك ما أذا كانت منظامتم تقوم بهذا النشاء من عدمه ققد بلغت نسبتم *7ر1/ ألفظ * بينما النشاء قلت نسبة عضاء التنظيم القابي على مسسترى من عدمة ققد بالتنظيم القابي على مسسترى بمثل هذا النشاط من أحضاء اللجان التقابية ققد بعث بعث المنظام تقم بعث بلغت الشماء عن أحضاء اللجان التقابية ققد ألمبال ان تنظيعاتهم لا تقوم بأي نشاط على هذا المبال المناط على هذا المبال النسبة الذي برون أن منظما على مضاء المبان التقابية ققد المبال ان تنظيعاتهم لا تقوم بأي نشاط على هذا المبال النسبة الذي مردن حملة المضاء الذوقعت النسبة الذي من حملة المضاء الذوقعت النسبة الي ١٩٥٨ من حملة المضاء

ص. وقد رأى أعضساء النقابات المسمامة لذلك ضرورة قيام التنظيم للنقابي ينشأط ما في حماية المستهك ينسية أكبر من أعضاء اللهان النقابيــة أذ بلفت النسبة في الإولى ٧٩د-٣/ بينما بلفت النسبة في الثانية ٢٨د/٤٪ (ن)

 ^{7 -} الجدول رقم (۲۹)
 4 - الجدول رقم (۲۰)

ويلاحظ ان نسبة المعارضة فيما يتعلق بقيسام التنظيم النقابي بدور ما في حملية المستهلك لاتتجاوز - درر، (/علي مستوى اللجان النقابية فقط ولاتوجد أية معارضة على مستوى الثقابات العامة في صدد التيام بهذا الدور.

ثالثاً ــ دور آلتنظيم النقابي في هماية المستهلك : (ا) دور التنظيم النقابي في همساية المسستهلك كتنظيم المنتجين :

يحدد أعضاء التتليبات التعلية على مستوى يحدد دور التتليم شديد دور التتليم التسابك عليه وجميد و التتليم في مصديد دور التتليم في نشر الوعي المدى احمد اله بحسن مصابلة في نشر الوعي المدى احمد اله بعضان مصابلة وان تقوم التقابات إيواجة با يقيمه أعضا إلى المناب المراجعة با يقيمه أعضا المان خيمات و ما يحدثونه من اسمار نسبه ١٨٨٨ ١٨٨ مراجعة بالمنابق المنابقة في تحديد اسمار المنابقة من المنابقة منابقة منابقة المنابقة المنابق

كيا يحدد اضماء التنظيبات القدايية على مستوى اللجان ويحملي مستوي سندي ويحملي مستوي اللجان ويحملي مستوي اللجان ويحملية المستولك و تراعاة جسودة الاداء بسبب معالمة المستولكين ودراعاة جسودة الاداء شبعت 7/4/4 وان تتحفل القدايد اذا وردس بنسبة 7/4/4 إلابد أن تقوم اللقابات برائبة بالمهمين من المستوينة من أسطي يقديم أضفاؤها من شجبات وبالمجدونة من أسطين والحرف يكم بحب أن تتخفل في تحديد أسمار المهن والحرف بنسبة والخديات التي يقديها أعضاؤها للجمهور بنسبة كما يجعب أن تتخفل في تحديد أسمار المهن والحرف بنسبة كما يحديد التي يقديها أعضاؤها للجمهور بنسبة كالتي يقديها أعضاؤها للجمهور بنسبة كالتي يكن أن تكون القدابات سوح المساور المساورة المساورة التي يكن أن تكون القدابات سوح المساورة المس

شعبية للمحافظة على حقوق اعضائها كمستهلكين بنسبة ٢ ٢ (٢ / ١٧) .

ولقد وضحت انجاهات المعارضية لدور التنظيم بعدى التغليب غيبا ينطق بعدى التغليب غيبا ينطق بعدى التغليب غيبا ينطق بعدى التغليب في التغليب المستهاكان تقد بلغت نسبة عدم الواقعة بشيدة أن سبة ١٢/ ٥/ ملى مستوى التغليب الملبة بينها للتغليبة أب ال بنحصر دور اللتابة في المصول على حزايا واجور اعلى لاعضائها ، نقد كان أكثر على مستوى اللجانية والمسيط على حزايا واجور اعلى لاعضائها ، نقد كان أكثر الدر، ١/ وقتل تبولا عسلي مستوى اللجانية بنسسية الدر، ١/ وقتل تبولا عسلي مستوى اللتغابات التقابات التقابات

والنتيجة الملية بالنسبة لدور التنظيم النقسابي في حماية المستهلك باعتباره تجميعا للمنتجين من العبال والذين يتسدمون كثيرا من الخدمات للمستهلكين أنه يمكن للتنظيم النتابي نشر الوعي لدى الاعضاء بحسن معاملة المستهلكين ومراعاة جودة الاداء بنسبة ١٠٠٪ -وانه يجب على النتابات أن تتدخل لدى الاعضاء في تحديد الاسمار للمهن والخدمات التي يتدمها الاعضاء بنسبة ٥٥,٧٥٪ وكذلك برقابة ما يقدمه اعضساؤها من خسدمات وما يحددونه من أسعار بنسبة ١١ر ١٥٪ وكذلك تندخل النقابات اذا وردت شكاوى ضد اعضائها من جمهور المستهلكين بنسبة ١١ره٩٪ ايضا ، كذلك يمكن للنقابة أن تكون توة شعبية للمحافظة على حقوق أعضائها المستهلكين بنسبة ١٨٠ر٨٠٪ واذا كاثت نسب التأبيد الواردة عسلي مسستوى النقابات المعامة تدين بوضوح الجوانب التي يمكن أن يساهم بها التنظيم النقابي كتجميع لمنتجين فان هذا التابيد ايضا بنضح على مستوى اللجان النقابية وأن اختلفت درجات التابيد بالنستية ابعض هذه المحالات وذلك كما يوضعه المجدول التالي :

اللجان النقابية	النقابات المامة	دور النقابة
10,01	1	 ۱ — نشر الوهي لدى الاعضاء بحسن المعابلة وجودة الاداء .
٨٠٠٠٠٠	٥٥ر ١٧	 ٢ - التدخل في تحديد استعار المهن والحرف والخدمات .
۸۲ ۱۱	۱۱ره۹	٣ - الرقابة على المهن والحرف والخدمات .
31218	۱۱ره۹	 ان تتدخل النقابة اذا وردت شكاوى ضد اعضائها .
71211	۸۶ر۸۰	 ه ــ يمكن للنتابة أن تكون قوة شبعية للمحافظة ملى حقوق أمضائها كمستهلكين .
	l	

١ _ الجدول رقم (٣١)

٢ _ الجدول رقم (٣٧)

0

(ب) وسائل مشاركة التنظيمات النقابية في هماية المستهلك كتنظيم للمنتجين :

يتحمس اعضاء التنظيم النقابي لوضيع ميثاق شرف أخلاتي للعبل في مجال الصناعة الوالحدة أو الهنة التي تشكلت بن أجلها النقابة وذلك كوسيلة هامة من وسائل حماية الستهلك ، وبلغت نسبة التأبيد للشديد لهذه الوسيلة ٥ ، و ١١٪ على مستوى التقامات العلمة ، ٦٦ ر٧٧٪ على مستوى اللجان النتابية . كذلك يتحبس الاعضاء لكامة وسكال نشم الومي لدى الامضاء بحقوق المستهلكين عن طريق الدورات التنتينية بنسبة ٣٦ر٥٨٪ عسلي مستوى النقادات العابة ، ٦٤ ٧٧٪ على مستوى اللمان النتابية وعن طريق محاضرات ونسدوأت خاصة بموضوع حماية الستهلك بنسبة ٢٦ر٥٨٪ على مستوى النقابة المسامة ، ١٨ر ٥٩ ٪ على مستوى اللحنة النتابية ومحلة النقسابة بنسبة ٨٢, ٩٢٪ على مستوى النتابة العسامة ١٠ ر٥٥٪ ملى مستوى اللجان النتابية وكذلك في الاجتماعات العالمة في النقابة العصابة بنسب تقرب من هدده النبيب ، وتزيد نبيب الوافقة عسلي نشر الوعي النقابى لدى الاعضاء بمقوق المستهلكين على حميتوى اللحان النتابية إذ أغيفت في الصبيان نسب الذين وانتوأ على هسذه الوسائل موانقة عادية ، كما توصفها الجداول الرفقة(1) .

كيا يتحيس اعضاء التنظيم النقسابي لومسيلة الشاركة في وضع خطط ويرابح تدريب غني وجهي للارتباع بيستوي اداء المهنة والمعاظ على مستوى للارتباع بيستوي اداء المهنة والشعاظ على مستوى المتحالت المهلة وينسبة ٢٦(٥٥٪ على مستوى النجار النتابية ٤ المائة الفسيفت الله على المستوى اللجار النتابية ٤ المائة الفسيفت الله الوسيلة على المستويين لاصيحت النسبة ١٠.١٪ الوسيلة على المستويين لاصيحت النسبة ١٠.١٪ عملي مستوى النجابت العامة و ٢٩٨٨ عملي مستوى النجابة العامة و ٢٩٨٨ عملي مستوى النجابة العامة و ٢٩٨٨ عملي

ثم تاتي بعد ذلك بولاقة الإعفى الم يقوين الجمعيات الانتاجية التعاونية أو الخدية الوطنية من أعضاء المائلة لتقديم السياح والخديات الخاصة بها يسميرا على المستهلان ، وبلغت درجات التاليد للتوي لدى أعضاء الانتظيم على مستوي التسايات

العابة £2, ٨٨ يينيا بلغت ٢,٠٥٪ على مستوى اللجان القتابية ٤ علاداً أمنية الى ذلك عسد من اللجان القتابية ٤ علاداً من على مدائنة على يوافقون على هذه الارسيلة موافقت مائنية على المستوين لبلغت النسبة ٣٦، ٤٨ على مستوى اللجان القتابية العابلية ٤ ٨٠,٨٥٠٪ على مستوى اللجان القتابية العابلية ٤ ٨٠,٨٥٠٪ على مستوى اللجان القتابية العابلية ٤ ٨٠,٨٥٠٪ على مستوى اللجان القتابية العابلية ١٤ ٨٠,٨٥٠٪ على مستوى اللجان القتابية العابلية ١٤ ٨٠,٨٥٠٪ على مستوى اللجان القتابية العابلية ١٤ ٨٠,٨٥٠٪ على التقابلية القتابية العابلية ١٨٠,٨٥٠٪ على التقابلية ١٨٠,٨٠٠٪ على التقابلية ١٨٠٠٪ على التقابلية التقابلية ١٨٠٠٪ على التقابلية التقابلية التقابلية التقابلية ١٨٠٠٪ على التقابلية التقابلية التقابلية التقابلية ١٨٠٠٪ على التقابلية التقابلية

وعلى نفس الستوى من التأييد نجدد وسيلة تحديد مقومات نقلية على الاعضساء الذين تثبت مُخالفتهم أبداق مساقة الجمهور أذ بلغت النسبة ٨٤, ٨٨ على مستوى النتابات العلمة ٢٣, ٣٦٧ على مستوى اللجان النتابات العلمة ٢٤, ١٣٠ من بؤيدون هذه الوسيلة تأييدا المثبات العلمية ، النسبة ٢٧, ٢٧ على مستوى النتابات العلمية ، المثنات النسبة ٨٤, ٢٧ على مستوى اللقبات العلمية ، النتابية النسبة ٨٤, ٢٧ على مستوى اللقباسان.

وتأتي وسيلة منع من تثبت بخالفت لا مسول المهنة أو شروط تتديم الفتجة الجمهور ممله لفترة معينة تحدد وقدا لجسابة الخالفة في مرحلة تلابة من حيث التليد ولكنها بدرجة يعند بها أد بلغت نسبة من يتحدسون لهذه الوسيلة على مستوى المتباء كار ۲۷٫۲۷ و على مستوى اللجاء التقلية ۲۷٫۲۲ » فاذا أنسيت الى حسولاء من يؤينون هذه الوسيلة تأييد احتدلا لامبحت النسبة معنى ملتوى المادة المدينة عمر ۲۸۷ و مسلى معنوى المدان التعديد ۲۸۲۸ و مسلى

والنتيجة العلة بالنسبة أوسسائل مشساركة الشغيات التقلية في حياية السنواك مي الشركيز على المسافلة مي الشركيز على الجداء التقليقية ومن طريق مجلة والتقلية ومن طريق مجلة المسافرات والدورات التثنيفية ومن طريق مجلة الانتقاء ووضع وتثنية برامه الحرمان من معارسة المحرفة أو المهنة أما المحرمان من معارسة المحرفة لفترة معينة أن تثبت بخالفته ، نبذا كات نسبة لمنزة معينة المنشقية المنظمة المسافرة المسا

اتجاهات الراي	النقابات المامة			اللجان النقابية		
الوسائل	_{جو} ائق	معارض	غير محدد	مواقق	معارض	غير محدد
الدورات التثنيية العلمة في النهاية الإمباءات العلمة في النهاية حجائبة المستوات خاصة حجائبة المستوات وندوات خاصة المستوات المستوا	1 00,00 0,00 1 00,00 00,00 00,00	 	17.CV	7Ac11 AAc01 AOcV1 3PcV1 3PcV1 4Vc1A	717 75.7 75.7 75.7 75.7	۲۰۰۲ ۲۰۲۲
والخدمات • المساركة في تسوية المنازعات التيام بتحديد اسعار السلع والخدمات .	۹۲ ۱۱ره۹ ۳۳ر۰۹	 13c1	77cV 7Ac3 17cV	۱۴ره۹ ۷۸ر۳۹ ۲۲ر۳۸	۶۰۲۲ ۱۰ر۶	۸۰ر۶ ۲۰ر۶ ۲۲٫۲۶
عقوبات نقابية على من يخالف الحرمان بن ممارسة المهنة اغترة معينة •	۱۰۰۷۶ ۱۰۰۸	۱غر۲ 	۹۲ر؟ ۱۵ر۲	37cVX 37cVX	۹-ر۶ ۲-ر۲	۶۰۲۶ ۰۰۰ ارد
وضع برامج تدريب مهنى وقنى تكوين الجمعيات الانتاجية المهنية ،	777	۳ ۲٤ _۲ ۲	۱۳۱۷	۸۸د۲۴ ۸۸د۲۴	_	7)17 7)17

(ج) وسائل مماية اعضاء التنظيم النقابي كمستهلكين :

يرى أعضاء التنظيم النقابي على مستوى النقابات المامة ان خير وسائل مشاركة التنظيمات النتابية في حماية أعضائها كبستهلكين هي توعية الاعضاء بالتماون مع أجهزة الدولة في التبسك بمقوقهم كمستهلكين دون ان تكون نظرتهم فردية أو سلبية ، كذلك الطالبة باصدار قوائين تحمي المستهلك والمشاركة في رقابتها اذ بلغت نسب التأبيد الشهديد على مستوى النقابات العلمة قيهنا يتملق بالوسيلتين (٨٠ ٨٨٪) ملذ اضيف لهـــذه النسبة الاخرى التي تمثل مدد من يؤيدون هاتين الوسيلتين على مستوى النتابات الملمة تأييدا معتدلا لاصبحت نسب التأبيد للوسسيلة الاولى (١٠٠٠٠٪) وللوسيلة الثانية (١٥٠٧٪) (١) . وعلى مستوى اللجان النقابية تنال الوسميلة الثانية التأبيد الاكبر من الوسسيلة الاولى اذ صلم نسب التابيد الشديد ١٥ر٥٧٪ ، ٢٦ر٦٦ ٪ على التوالي ، بينها إذا أضيفت إلى هذه التسبيعة " النسب الأخرى التي تبثل عدد من يؤيدون هاتين الوسيلتين ملى مستوى اللجان الفتابية تأييدا

معدلا لاصبحت نسب القايسد (۱۹٫۷۸ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۱ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۱ ٪) . (۱۹۸۱ ٪) . (۱۹۸۷ ٪) . (۱۹۸۱ ٪) . (۱

آبا على مستوى اللجسان النقابية نقد بلفت نسبة التحسين لهذه الوصيلة (٢٠ (٥٣)) نقط ولكن حينها يضلك الى هذه النسسية تصبية من يؤيدون هذه الوسيلة تأييدا معتدلا لبلفت النسبة 40,90 % •

والنتيجة العابة بالنسبة لومباثل حياية أهضاء التنظيم النقابي كيمنتهلكين هي التعاون مع أي تنظيم بسمى لعباية المستهلك وتكوين الهمسيات التعاونية الاستهائكية 6 يوواهمة بشاكل اللقص المسلم والنتجات يترضيد الاستهائلا والمطاقلا



أجهزه الدولة ، ثم تأتى بعد ذلك الوسائل الآخرى مثل الطالبة باصدار القرانين التي تعمى الستهلك

أو الامتتاع عن استهلاك السلع التي يتل عرضها او تزيد اسمارها أو رخص شراء هذه السسلع او التماون مع الافراد الذين يتدمونها وذلك كما يوضحه الجدول التالي :

اتجاهات السراي	d)	نتابات ال	ماية	اللجان النتابية		
الوسسائل	مواغق	بمارض	قير مجدد	موافق	معارض	غير محدد
رفض شراء أو التعاون مع الاعضاء	۱۲٫٦۷	۲3ς۲	۲۸۷۶	۲۷ر۵۸	7,18	۲۱ر۸
الامتناع من استهلاك السلع	۸۰٫۵۶	۲۶٤٦	۲۸۷۲	۱۳۸۷	-	۱۱۲
التماون مع أي تنظيم بحمى المستهلك	٠٠٠ر	_ '	_	ه۱ر۱۷	-	٥٠, ٢
الاستجابة لدجوة حماية المستهلك	۱۲ره۹	-	۷۸ر٤	147,47	_	7,18
وعية الاعضاء بالثماون مع أجهزة الدولة	10-50-	_		14,10	٥٠ر٢	_
المطالبة باصدار تواتين تحبى المبتهاك	٤٥ر ١٧	_	۲۶۲۱	۵۱ر۱۷	-	٥٠٠٧
تكوين الجمعيات التعاونية الاستهلاكية	٠٠٠ ا	-	_	10000	-	_
واجهة مشتكل النقس بترشيد الاستهلاك	٠٠٠٠	-	-	۲۶ره۹	-	٨٠٤
المحافظة على المبتلكات العلية	100,00	- 1	-	۱۲ره۲		۸۰ر٤
هملات المرور والنظافة	\$ەر ٧﴾	-	۲ 3c۲	, ۷۸۷		٦١١٢

النتائج المسسامة والتوميات

النتائج المسابة :

بن وجهة تظرهم هي :

ا _ وصول الدمم الى مستمتيه .

٢ ــ البيع بالتسميرة المبرية .

٣ - مستوى الجودة ومواهدفات السلمة •

٤ ـــ الاستمار وهوايش الريم ،

ه - الضمان والمياتة .

٦ ــ تسمير الجدمات ٠

ب يدرك أعضاء التنظيم للقابين أهمية أمثيار هدف غيلة المتوق الشروعة لمسيطكي العسلم أو الحرف الذي يزاولها الإعضاء ٤ وهدف الإسهام في منافضه بشروعات التوانين والقرارات واللوائد المسلمة منظيم أنتاج السلم أو قصديم الخدمات الذي يعمل في نشاطها الإصفاء وابداء الرأي فيهاء وذلك ضبن أهدات التنظيم التقلم، ككل .

- يرى أعضاء التنظيم النقابي أن أهم المجالات التي يحتاج فيها المستهلك للحماية حسب اولويتها

٧ ــ نظام المتوزيع ٠

ـ يرى أعضاء التنظيم النقابي أن أهم الجهات المسئولة عن حماية المستهلك هي :

المكومة والتاجر والموزع والمنتج ومنظمسات أحسماب الاعمال والفرف التجارية ثم النقابات العمالية والمهنية والجمعيات التطوعية وأخيسرا المستهلك ذاته .

ـ لا تقوم التنظيمات النقابية بنشــاط كبير في حماية المستهلك ·

_ يحدد اعضاء التنظيم النقابي دوره في حركة حماية المسمحيك باعتباره تهميما للمنتجين من

العمال والذين يقدمون كثيرا من الخسسسدمات للمستهلكين بأن يقوم بنشر الوعي لدى الاعضاء

بحسن معاملة الستهلكين ومراعاة جودة الاداء ، وأن تتدخل في تعديد إسعار المرف والخسدمات

التي يقدمها الاعضاء كما تتدخل اذا وربت شكاوى ضد اعضائها من جمهور الستهلكين ، كما يمكن

ان تكون قوة شعبية للمعافظة على حقوق اعضائها الستهلكين ، هذا وقسم اغتلفت درجات التأبيد

بالنسبة لقيام التنظيم النقابى بدوره فى حمساية المستهلك كتجمع للممال باعتبارهم منتجين ومقدمي

الخدمات ويزاولون كثيرًا من المهن والعرف التي يحتاجها مختلف المستهلكين • أذ انخفضت درجات التابيد لهذا الدور على مسترى اللجان النقابية عنه

على مستوى النقابات العامة •

_ جركز اهماء التنظيم النعلي ملي ومسائل بعينة المشاركة في حركة حمامة المستهاك ومسقة خاصة الجوانب التنتيئية بالقاء المعاشرات واقامة التموات وانساح النش في مجانت النقابات ووضع وتنفيز برامج تدريب مهني وفي للاضاء ووضع

ميثاق شرف اخلاقي لمارسة الحرفة أو المهفة .

ولا يوانق الاعضاء على أستخدام وسيلة تحديد اسعار السسلع والحرف والخدمات التي ينتجها

و يقدمها أو يزاولها اعضاء التنظيم النتابي .

على يوافق اعضاء التنظيم النقابي على حبساية اعضائه لمنطقك يسمى المضافة يسمى المضافة المستهلك وتكوين الجمعيسات التماونية الاستهلاكة ومواجهة بشاكل النقص في السلح والنتجات بترشيد الإستهلاك ، وتوعية الاعضاء التعاون مع المهزة اللولة .

التومىيات :

ا ــ ال كان اعضاء التنظيم التقابي يدركسون

اهبية أمتبار هدف حباية الحقسوق الشروعسة استهلكي السلع والحرف والخدمات التي يقدمها

اعضاء التنظيم النقسابي في مختلف الانشسسطة والقطاعات ، كما يؤكنون ضرورة تيام تنظيماتهم

بدور ابجابى وقعال فى حركة حماية المستهلك حيث لا تقوم هذه التنظيمات بنشماط ملموس فى هسذه

الحركة سواء كتنظيمات تجمع العمال كمنتجين او تدافع عن مصالحهم كمستهلكين وحيث انه لاتزال

نسبة كبيرة من اعضاء النتظيم النقابي تعتبر ان مسئولية حماية المستهلك تقع بالدرجة الاولى على ملتى المكومة والتأمر والجوزع والمنتج ثم النقابات

الممالية والمنية ، غان ذلك يؤكد الحاجسة الى التيام بحملة واعية داعية إلى تأكيد دور النقابات في هركة حباية المستهلك في أطار دورها العام نحو

اعضائها ونحو المجتمع . وذلك عن طريق الوبسائل الاتيسة :

١ مقد الاجتماعات المعلمة والندوات الثقافية



٣ ــ توعية الاعضاء نحو ترشيد الاستهلاك .

إ ــ الاجتناع عن استهلاك السلع والحدجات المالي غيها .

مراجسع :

 إ ـ قانون رقم ٣٥ لسنة ١٩٧٦ باصدار قانون النتابات العمالية المعمل بالقانون رقم ١ لمسسنة ١٩٨١ .

كتاب الممل ، المدد ٢٠٧ ، مأيو ١٩٨١ .

٧ - أحيد عاطف حسن : « الحركة النقابية المسرية في طور جديد ؛ كتاب العبل ، القساهرة المدد ١٨٠ ، فيسمبر ١٩٧٩ » ،

 ٣ ـــ مديد حسن محمود : « الحركة النقابية » مترجم عن ج. د. ه. كول ،

مجموعة كتب اغترنا لك ، العدد ١٤٣ ، الدار التومية الملباعة والنشر ، القاهرة ، بدون تاريخ ،

إ ــ أبين عز الدين : « تاريخ الطبقة العابلة المحرية » منذ نشأتها حتى سنة ١٩١٩ دار الكاتب العربي للطباعة والنشر ؛ القاهرة ؛ بدون تاريخ .

 منصور فهمي (د): «ادارة القرىاليشرية ف الصنامة » دار النهضة العربية ، القساهرة ۱۹۷۸ ، القصل السسسانس عشر من ۲۷۹ س ۷۵۰ -

آ - اهمد عادل راشسسسد (د) : « تأثير دور الستهلك على علاقات السوق » « سلسلسسة للدراسسات المتبية » مركز البحوث » المنظسسة الدريية للعلوم الادارية » القاهرة ، عايو ۱۹۷۸ •

٧ _ بحدد عبد الرحين : « تحليسل مساوك المستهلاك » سلسالة الفكر الإداري المسامر ؟ المثلمة العربية العلوم الإدارية ، التاهرة ، المعدد ٣٧ ، أبريل ١٩٧٨ -

A ... محيى الدين مباس الاز هرى (د): « الادارة

والقساء المحاشرات للتوعيسة بحسركة حمساية المستهلك .

 ٢ مد نشر الموضوعات التملتة بحركة حمساية المستهلك في المجلات العمالية النقابية اسمسوة

بالموضوعات المتطقة بواجبات وحتوق العبسال الاخرى .

" ــ نشر الوعى لدى الاعضاء بحسن معسلملة المستهلكين ومراعاة جودة الاداء .

إ ــ توعية الإعضاء في التيسسك بحقسوقهم
 كيستهلكين دون ان تكون نظرتهم سلبية أو فردية .

ب ... أن ترافق نسبة كبيرة على ضرورة قيام الننظيم النقابي بدور أيجابي في حباية المستهلك

باعتبارها تجمعات للافراد الذين يتنمون المصرف والمهن والخنصات ، يتتزح قيام التنظيم المنقلي بدراسة واقرار الوسائل الانية :

 إ ـــ وضع ميثاق شرق، الخلائي لمارسة المحرف والمهن التي يقدمها الاعضاء ،

٣ ــ وضمع وتغيذ برابج ندريب مهنى وغنى للارتفاع بمسترى المهنة أو المدينة .

٣ ــ النظر في الشكاوى التي ترد الى التنظيم
 من جمهور المستهلكين ٠

 اقتراح وتطبيق بعض العقوبات على من يثبت مخالفته لاصول الهنة أو ميثاق ممارستها .

 التعاون مع اية تنظيمات تطوعية لحماية المستهلك والعمل على تنفيذ تراراتها .

٢ - تكوين الجمعيات التعاونية الاستهلاكية
 لاعضاء النتاءة .

مجلة المبل ؛ التامرة ؛ العدد ٢٢١ ؛ اكتوبر ١٩٨١ ص ص ٤٤ ر ٥٤ ،

١٤ --- مسبرى توفيق (د) : « وعى الحسركة النتابية المصرية بأهدافها » مجلة العمل ، التاشرة المدد ٢٢٥ نبر ابر ١٩٨٣ .

G.D.H. Cope, "An Introduction to trade — to Unionisma, George Allen and Unwin, Inc. New York 1977.

G.B. Griles, "Marketingo Macdonal And ___ 17 Evans LTD, 2 ed ed. London, 1974.

Bernard Karsh, «Union Traditions and — W Membership, in Readings in personnel Management, by Herbert J. Chraden and Arthur W.

Sherman, Jr., (2 ed. od South-Western Publishing Co. U.S.A.

العلمية للتسويق والمبيعات ، دار العارف بمصور ، الطبمة الاولى ١٩٧٥ .

٩ --- محيد عنينى حبودة (د): « مفهوم حباية المستهلك » ندوة حباية المستهلك المجلس الاعلى للتثانة ، لجنة العلوم الادارية ، القاهرة يونيو ١٩٨١ .

 ا س صديق محبد عفيني (د) « ابعاد مشكلة حماية المستهلك ، والاطار القاتوني الحاكم لها ، ندوة حماية المستهلك ، الجلس الاعلى الثقافة ، لجنة العلوم الادارية ، الشاهرة ، يونيو ١٩٨١ .

۱۱ سسرى توفيق (د): « نحو حركة رشيدة لحماية المستهلك المرى » ، حصلة العمل ، القاهرة العدد ۲۱۹ المسلطس ۱۹۸۱ ص ۲۶ . ۳۹ .

١٣ -- صبرى توفيق (د) : ١ دعوة الى التنظيمات النظامة للمشاركة في حركة خماية المسيستهلك »







من ا لركسكور؛ يعيئ حمله صفي الله بعث مشدم مدين المحاسبة باكا ديمية الساوات

نظم القانون رقم ° اسنة ۱۹۶۱ مزاوقة مهنة الصييلة والاتيار في المواد السحامة وقد اعتزل مزاولة مهنة الصيعلة تيهيز أو تركيب أي دواء أو عقال أو مادة تستعمل من المامن أو القلامس لوقاية الأنسان أو المجوزان من الامراقس والشفاء ميان

ولم يقف الامر عند هذا المد بل عندما استقرت الامور والقوا الصعادلة محاسبتهم عن ارباحهـــم للهربية على الارباح التجارية والصناعية ١٠ حتى عادت نقابة الصيادلة ومصلحة الفرائب بالقاق في عام ١٩٧٠ بعمل في طيلة بدايـــة محاسبة ضريبة تأتية لاصحاب الصيادلة ، وكان الهيف عن وراء ذلك تسهيل اداء المســـــيانلة الضريبة المستحقة على ارباحهم وضيان تحصيلها الابها عن وراء ذلك تسهيل اداء المســـــيانلة الضريبة المستحقة على ارباحهم وضيان تحصيلها

وما أبث أن يرت غزة زنينة حتى تعرضت محاسية هذا النشاط للاقلام الانتقادية كانت اولى
هذه الانقلادات عدم ارساء أواعد المدالية الشريعة شمولى الضرية الواحدة • وأن الهيشه
هذه الانقلادات عدم ارساء أصصيلة بقس ما هو مكافحة اللهوب وحصر المؤتم الفرييين
وجنير باللكر أن نشاط الصيادلة يعتبر اكثر الانتشطة الخاضعة للضريبة والتي لاقت خلافيا
مديد باللكر أن يشاط الصيادلة يعتبر اكثر الانتشطة الخاضعة للضريبة والتي كان من شائها أحداث
فروق مالية وظال احتماعية خطيرة وضيها والماسية القائمة ما • أ

. في ضوه ما تقدم بسنعوض الباّحت المحاسبة الضريبية لهذا النشاط موضحا وجهات النظسسر والاراء التي تعرضت لها هذه المحاسبة ، ومينا الشاكل والاثار المختلفة المصطة بمحاسبة هسذا المنشاط في دراسة تصليلة انتقادية من خلال أربعة مباحث هي على النحو الثاني : ...

المحث الاول: المسدليات بين الخضـوع للضربية على المهن والضربية علـى الارباح
 التحــارية والصناعية *

• البحث الثاني : الماسية على الاساس الثابت

• البحث الثالث : الماسية على الإساسالفعلي

المُبُحث الرابع : الاقار المالية للمحاسبية الضريبية فلصيطيات • •

الغريبهالعبدليان

م البحث الأول م

السيدليات بين الخضوع للضريبة على أرساح المهن غير التجارية والضريبة على الارباح التجارية والصناعية ،

بمدور القانون الخاص بمهن الميادلة عام ۱۹۴۱ ، لتيت المالمة الضريبية لاسمسحاب الميدليات مهن متهنون مهن المسيدة خلاما شديدا في الرأى ، فقد تناول ذلك كثير من الكتاب كـلا يعبر عن وجهة نظره : ...

اولا .. مطالب اصحاب الميانلة :

فقد طائب الصيادلة في البداية عماملتهم أسوة بارياب المهن مثلهم كمثل الاطبياء والمصللين واعتبارهم يزاولون مهن غير تجارية ، واستندوا في ذلك الى أن معلهم الخاص بتركيب الادويسة قائم على العلم والفن ٠٠ وان القانون يشمسترط لم أو له معنة الصيداية العصول على أجيازات علبية خامية ، كما أن هذه المنة تحتياج ألى مجهود دهني كغيرها من المهن الحرة • وقد أستند ايضا الصيادلة في ذلك الى أن القوانين الصادرة لتنظيم المهنة وانشاء نقابة المهن الطبية اعتبرت مهنتهم مهنة حرة وان الصيدلي بطبيعة عملسه مسئول عن صحة التركيب عند تحضير التذاكسر الطبية ، وله أن يراجع الطبيب ويعتنع عن صرف الدواء حتى يصبح الوضع كما أنه مطالب ببيان المقادير التى يمسح اعطاؤها للمريض عند صرف الادوية الجاهزة ، وهومستول ايضا عن فساد البواء ، وغير ذلك مما يدخل في صعيم تكوين الصيدلي العلمي

ثم عادرا فصداوا عن مطلهم هذا ، طالبين فعدل أرباهم من بيع الادوات الطبيب قرادوات الأزيلة والفردوات بن باقي ارباهم التي يكون مصدوما قدضير الثقائل الطبية وبيع الادوي— الهاهز: • على أن يخضع ربحهم من الجزء الاول يلفع ليفت الجزء والمستاعية • • ييفنا يخضع الجزء الثاني من الارباح للفرييسة على ارباح الجن غير التجارية أن هذا النشاط على ارباح الجن غير التجارية أن هذا النشاط والدراسة الطويلة المستبة ، وهم لايغتلفن عسب المفت الطبيع الحال الكربولوجي واستحاب المهن غير التحايل الكربولوجي واستحاب المهن غير التحايل المتربولودي واستحاب المهن غير التحايل المتربون من اصتحاب المهن غير التحايل المتربون من اصتحاب المهن غير التحايل المتارون من اصتحاب المهن المتارون المتا

ثانيا _ موقف القضاء والفقه التجارى :

قد تردد القضاء في اول الامر بالنسبة لمعسل لسيديلي ، فذهب الى ان الصيدائة مهنة هــرة لكيرها من الهن الصرداء مهنة هــرة كليرها من الهن الصرة ، أد يضتوط أوالية بسال مهنون لكنه استقر على اعتبارها مهنة تجارية واعتبر عمل الصيدائي تجاريا الله بنصوبا إلى بالدوية لبيمها بحالتها أو بعد تجهيزها (1) . لما ألفقة التجاري فقد استقر على اعتبرات للذي يطاري المعردات الأدي بطارة المواجد مبلة المعرف ملى اعتبرات المدينة الذي يطارة المدينة تأجرا لأن الجانب الأكرين مبلة تاسر على شراء المواد الوليسة بهذا العمل في مصل له عناهر اللايس وهو يؤمر بهما العمل في مصل له مناهر اللايس وهو يؤمر المسالدين المسالدي



O

للى ذلك انه قل فى الوقت الحاضر نصبيب المهارة والعمل الذهنى فى هذه المهنة ، وأصبحت معظم المقاقير جاهزة ويشتريها المصيدلى ويبيعها بثمن أكسر يحقق بذلك ربحا (() ·

ثالثا ... وجهة نظر الفكر الفريبي:

قد انجهت مصححه الضرائب ولازالت الى اخضاع أرباح الصيادلة للضريبة على الارباح التجارية والصناعبة واستفدت في ذلك الى حجج اهبها:

رهيه . لا يتتصر عبل الصيدلي عسلي تركيب الادوية ، انها يبيع الى جاتبها العقاتي والادوية الجاهزة والادوات الدينساة والدوات الرينساة ميرها ، ومن العسير عبليا نعسسل المهندين عن معضها .

٢ _ يمتير الصيدلي في نظر القانون الثجاري والسجل التجاري تاجرا ، وهو يسستفيد من مهيزات التاحر وبلتزم بها عليه من التزاهات . واذ كان هذا شاته في تاتون التجارة فلا حوز تحاهل هذه الحقيقة عند تطبيق قانون الضرائب، ٣ _ اذا كان الصندلي من الناحية الفقهيسة الضرببية المحضة يتوم بمهنتين تجاربة وغسسبر تجارية معا ، الا أنه لا يمكن تشبيهه بالطبيب الدي اذًا ادار مستشفى حوسب عن طبه كمهنة ، وعن مستشفاه كتاجر ، أذ أن المستشفى بالنسسجة للطبيب لمر عارض ونادر له كيانه الادارى الخاص واستقلاله المالي وعلى المكس مان نشياط الصيدلي في بيع الإدوية الجاهزة مرتبط بنشاطه في تحضير الادوية وكلاهما متهم للاغرب والتشاطان متلازمان ابدا ومن صميم اختصاصه يجمع بينهم الله استثناء ،

اما الراى في فرنسا قد استقر على اخضاع ارباح الميدلي للخرية على الارباح التجارية

والمسناعيه حتى ولو اشتبلت هذه الارباح ملى ليرادات تاتجة عن قيامه بعمليات تحليل داخمل السيدلية (٢) - الكتاب الغرنسيين انه اذا كسان لكن من راى الكتاب الغرنسيين انه اذا كسان للسيدلي بعمل خاص للتحليل خضعت ابراداته من

لذن من راى الختاب الفرنسيين انه اذا حسان للمسيدلي معمل خاص للتحليل خضمعت ايراداته من هذا المعمل للضريبة على أربـــــاح المهن غير التجارية (٣) .

مولدة انقسم الكتاب بين مؤيد ومعارض لراي مصلحة التمراتب في ضائب الفريية التوعية التي يختب لها برح الصيدلية خاضم باكيله أن ربح الصيدلية خاضم باكيله للشربية على الارباح التجارية والصناعية ، ذلك لانه من نادية طبيعة البعد عبسل الصيدلية حصر في : —

(ا) بيع أدوات الزينة ومستحضراتها وبيسع الادوية الطبية ،

ومن ثم غما بياشر، الصيدلى عمل تجسارى سواء أغذ حيا المتجارى التجارة أو كان ثلث الميار وغيره متنوص تقون التجارة أو كان ثلث الميار هو اعتبار كل حيثة لم ترد ضمن المين الواردة في تقدن التجارة كمينة تجارية أذا با تشابهت في المينيات والمبالية، وحين أذا أخذ بذلك عن طريق للتيمن والمبالية، وحين أذا أخذ بذلك الميار الانتصادى الذي خوداه أن يعد المسل تجاريا أن من حيزي تهو تجارى تبعا لما ذا كنت المخدمة المائية لم المائية المائية أن الحالة الاولى وغير تجارى بنا الحالة الاولى وغير تجارى في الحالة الاتبارى في جميع تجارى م

(ا) براهع لى ذلك: الأستاذ بلمسور معيد نهيد ، دائرة المسارف المسيد المسي

(١) د ، هيسي محيد ابو طبل ، دراسات في المسيسية الضريبية ، (القاهرة ، دار القيضة العربية ، ١٩٧٣) ، ص Juris classour fiscale sec 74 - 36x بنظر من إ

: is is is is in the set of the s

(۵) الاستقلاركبال عبد الرحين الجرف ، نظام الفرائب المصرى 9 الفرية على كسب المول ، القسسم اللاتي » الفرية على ارباح المزن غير المتوارية ، (القائم قر ، دار الكتاب المصرى بحصر ، 1907) من . ٧ > نقلا من : يفكسرة للمكتب الفنى يصملحة الفرائب ، ملك رقم ه . 1٧/1 .

وذهب رأى آخر (1) إلى أن السادة ٢٧ من التقون من أ السنة ٢٧ من التقون الت

ومن الكتاب (1) من مأدى بضرورة عصل ايراد الصيدلي من المهنة غير اللجوانية عن ايراده من المهنة غير اللجوانية عن ايراده من المهن التجارية الذي يؤلولها، وأصالا المهاا المؤلولة المنابط أو الدي يكن أو مينها - وأنه يمكن تحديد هذا الإيراد الليليل أن الرائب اللسنة بعدل عليه الصيدلي في منزيلية مياليلية لا يملكها، يحدل عليه الصيدلي في منزيلية مياليلة لا يملكها، تداه خاصاحة الشرائب أن تتحد أي اساس آخر تداه خاصا لهذا الإيراد التحديد .

ويري بعض الكتاب (٢/) أن أيواد العمليات الخاسة بتركيب الادوية يضم تضريبة الجاني غير التجليفة المبررات التي يستقد الجام المساجلة ، قر يتسامل تبها أذن بكون الفرق يبنهم وبين مساعي المسروبات الذين لا يشترط لم أولتهم هذه الحرفة دواسة تنبة عالية على اسمر عليية ،

ويعتبر بعض الكتف دع) على الراى الذي يندى ويعتبر بعض الكتف دع) على الراى الذي يندى وجوب تطبيق بها إلى المستقلال الفرائي ويوجوب تطبيق براحيات المستقلال الفرائي ويطبيق وتركيب اللابوية بكه رأى له وحامته وقوة تجييز وتركيب المانواة في المساورة وحسلم بمن النامية المقتبية الفريسية النظرية ، المحاملة بمن النامية المقتبية الفريسية المساورت لا تعد سبيا لحم تطبيق المساورت لا تعد سبيا لحم تطبيق المساورة ونفرة أن لم يكن النظرة الاومية المركبة المساورة ونفرة أن لم يكن النظرة الاومية المركبة المساورة ونفرة أن لم يكن النظرة الاومية المركبة المساورات المساورة على المساورة المركبة المساورة ونفرة أن لم يكن النظرة الاومية المركبة المساورات المساورا

خلاصية البحث :

لن السيادلة قد توقعوا عن هذا النزاع ، وأنهم لتد الغوا المحلمية من أرياضهم بلغشامها القرية على الرياح التجارية والصناعية ، وإلا بما ترديح الإسرائية الفصل في هذا النزاع اللتهم بالرياح أنه على أن الشاهد في الوقت الحاشر أن بالرياح أن الساهد في الوقت الحاشر أن النزاع قد تنقل الي ساحة أخرى من سلحات النزاع المربية على أرباح السيادليات ، والخلاف في أنباع الطريسة على أرباح السيادليات ، والخلاف في أنباع الطريسة من المتبادلة في المنافقة من مؤسسة المتبار ما يتم أهمانيات ، ورفية مصلحت المتبار ما يتم أهمانيات ، ورفية مصلحت الشرائية ، وتباية ، ورفية مصلحت الشرائية ، وتباية ، ورفية مصلحت الشرائية ، وتباية ، ورفية مصلحت الشرائية ، والمؤسمة منافقة عن المعاملات مبالغ تحت مسابح المعاملات المنافقة عن المعاملات مبالغ تحت في المادت الناسة ، فن المادت الم

البحث الثانى المحاسبة على الاساس الثابت

بطلاب الصيادلة بفرض ضريبة ثابتة على المسلمي أنساطهم ، وكبداية وتصحيحا للمسيى المسلمي عن وكبداية هو ترض ضريبة عسلي أسلس ثابت وليس فرض ضريبة ثابتة ، ملافض يم أسلس ثابت وليس فرض ضريبة ثابتة ، ملافض يه الزراعية وعلى العقارات البنية ، أيا القريبة على وقا للالمال القابت على من أساليب الماسية القريبة تقوم على السساس فرض ضريبة على المحبوعة من الموليان الذين يشتون التي نشساط أو مجهة أو حرقة وثالثا لتأمة و أسم مجهة إلى من المطابعة أو مجهة أو حرقة وثالا التنط الأدى تشيى اليه هذه الاسمس مجهة المسالمة المنات على الشابعة أو مجهة أن وتجهة المنات الماليمة المنات المنات المطابعة الدى تاثيري اليه شدا المطابعة الدى الشياسة هذه الاسمس تبعا المطابعة الدى تشيى اليه هذه الاسمومة ، وقيما لدى خلار الإيراد بميال أو آخر.

الاســــياب التي تدعو الى فرض الفريبة ذات الاســــاس الثابت

مما لأشك نيه أن الاساس السليم لتحسيفيد

(۱) الربيع فلسابع > نظلا عن رأى : الاستال على معسود مأوية ودير عام مصلحة القرائب اللسابق . (۲) الاستال كبال الجوث > ووجع سبق فكره > ص ٠٧ رواجعاء . (۴) الاستال بمجد سعيد عبد اللسالم > دراسة قطرية

وتفرقية المراثب العمل وراس الال ــ القاهرة ، دار الفهاسة التعربية - يمون تاريخ -- من AY ، (4) د ، مهمد عيسى محمد اور طبل ، مرجع سبال الكسرة من YYY ،

O

تدره المول على الاسهام بنصيب في المعبه الفريمي هو الإيراد الفعلى الذي يعود عليه من المصادر المختلفة للإيراد ؟ فالإساس السسليم والعادل لجيمع المولين هو « المحاسية عسلي الاساس اللملي » > ولكن على الرغم من فلسك علن المولفة لجات في الإونة الاغيرة الى مسرض المربية ذات الاساس النابت لاسباب كليرة الهيم المالي

۱ — توفير ركن البتين ، حيث يكون المول على بينة بالتزامه الضريبى سواء فيما يتعلق : بهقداره ، أو بموعد أدائه ، أو بما يطالب به من واجب غت .

ف خلّل المحاسبة على الارباح الفعلية . ع ـ وفرة الحصيلة ، نظرا لتضييقها الجسال التهرب ، كما أنها من ناحية الفرى تقدّى الفرّالة

العابة بورد بالى على حال السنة ، في عام 197، عند الجناح الاتحاد العسلم في عام التجارية الاتحاد العسلمة والمسلحة والمسلحة والاتحاد العام اللغرب التجارية بخصوص تطبيق نظام جبر الضريبة على بشتريات الصيادات المساحدة على المستحدة المساحدة للضريبة المستحدة على الرباحية وضات تحصيلها أولا بأول — والنهي الاجتماع الى (٣):

أولاً : اضافة ٢٪ ضريبة على مشتريفت الادوية . المستوردة والمنعة مطيا •

ثانيا: اضافة 1٪ ضريبة ثابتة على مشتريات الإلبان ، باعتبار هذا النشاط غذاء للاطفــــال ولضالة نسبة اجمالي الربح المحددة .

ثلاثاً : اعفاء باتى بنود النشاط من نسسبة الإضافة على أساس أنها لاتبثل النشاط الغالب

وابعاً: احتساب نسبة الاضافة ٢/كفريسة ملى المستريات على النحو التالى: • بتوسط نسبة اجمالي الموزون عسسلي

مدوسط نسبه الجماع المورون المستوردة) .
 المشتريات (من الادوية المحلية والمستوردة) .

به تخصم المساريف الادارية (وفقا لـــراي مسلحة الضرائب) ٣٠٧٪

ضريبة الارباح التجارية والمستامية والبلدية والدناع والابن ٢٧٧٧

• حساب الضربية المضافة (٣ر٥٪ × ٢٠٧٣ = ١٩٧١ تترب ٢٪

وقد المحرت المسلحة تعليماتها التفنيذية بشان نسبة الاضافات على مشتريات الصيدليات 17 وذلك على اساس أن يتم تحديد أرباح الصيدليات بضرب البالغ المحسلة (المضافة) من الادويـــة وغير الادوية من كافة شركات الادوية عن كــــل

سنة في _____ ، ثم تصــــــ الضرائب

المستحقة بمراعاة خصم الاعباء الماثلية ، كسا امدرت كتابها الدورى بشأن الربط عسلى الصسيدليات عن المسنوات الضريبية

اعترارا من سنة ۱۷۹۱ (۲) مدالله واشحة المسالة واشحة مدالله ودا القدر من العرض والسالة واشحة مقالبت التباد المسالة المس

في المعاط النابية (ع) . أولا : عدم ارساء قواعد المدالة الضريبية الممولي الضريبة الواحدة .

(۱) د . مسن معبد كبال › آضوا: على المقون المهمديد
 للضرائب على الدخل › ... القاهرة . مكتبة عين شمسمعى › ١٩٨٢ ... > على ٧٧ .

(٢) التفاصيل يرجع ذلك الى : لجنة الضرائب والتلييقات الإجتباعية بالاتحاد المام للفرف التجارية باجتباعها المتحقد ف ١٩٧٠/١٢/١٧ .

(٦) التعليمات التنظيلية رقم (١٠) غسنة ١٩٧١ في ١٩٧١ .
 ١٩٧١ .
 ١٤٧١ .
 ١٤٧١ .
 ١٤٧١ .

(1) الكتاب الدورى رقم (۲۱) اسسنة ۱۹۷۲ ال ۲۰/ ۱۹۷۲/۱۷ ـ

(۵) يحيى أهيد مصطفى > هجز المضيية من النبع برانسـة مقارنة > رسالة دكتوراه في غضيفة المطبية > يقدية الى كلية تجارة المصورة > سنة 1901

اذ أنه لايمكن الاستثناء في تطبيق تعلون قاتم ملم معلم المتدالة الضريبية وإن أي جهة أيسا كانت المجتبع الفريع المرابع المتناء أنه من غلات المجتبع الفريع المرابع أن من هذه مسالة والجراءات التي هندهسا تعلون المدالة الضريبية في ججال المحاسبية وتعدير الارباء لان ذلك حق للمجتسع مورد من موارده ،

فَّانَيْنَا : خَلْقَ اَحكام جديدة مختلفة عن الاحكام العامة للضريبة على الإرباح التجارية والصناعية بموجب اتفاق وبدون تشريع :

1 - فرض ضريبة وققاً للاساس الثابت على مشتريات الصبدليات والاصل « لا ضريب ة الا

٢ ــ اعفاء بعض ايرادات اشـــــــطة من الشريبة عند حسبك نسبة الإضافة من الالووية ؟ في الوقت الذى تخضع فيه الإيرادات من هـــذه الانشطة للشريبة منى مارسها معول آخر قـــي الصيدلي والاصل « لا اعفاء الابنص» .

 " مرض غريبة على الاسلس الثابت ونهائية على مشتريات الصيدليات من الروائح وادوات الرينة في الوتت الذي يعتبر القائون المبالسيخ المضافة من هذه الانشطة هي مبالغ تحت حساب الضريبة .

" كان الاجدر ونحن بصدد فرض ضريسة على الاسلس الثابت وتطعية أن تقرض عسلي المعاملات بهها بلغت قيبتها ولو كان جوسسوع ممايلات المجول في السنة أقل من حد الاعقاء ، يكتبن بان نسبة الاضافة على المشتريات تغطى كثبن بان نسبة الاضافة على المشتريات تغطى كمة التنفتات والتكليف التي يتكيدها المسسول للحصول على الايراد ،

ه ــ ترحيل حسائر الصيدلية على الإرساح المعققة في السنوات التللية ، وهو مالا يتبشى مع نظام الضريبة الثابتة أو الضريبة وققا للاساس

تلقط: معلمة الصيدليّات معلمة واحدة دون تقرقة بنيستانية من اخرى من اخرى من اخرى من اخرى من اخرى من اخرى المرادية والمحبوبة ، وجوبر بالذكر أن الانتقاقية تجاهلت الصيدليات حديث الشروع أن الانتقاقية تجاهلت الصيدليات حديث الشروع أن المخذف أن الاعتقال محيث المناسبيس وهي ليست هيئة .

 رابعا: انتقال العيوب السابقة الى وعساء الضريبة العامة على الدخل باعتبارها ضريبـــة المسية .

ضامسا: أن الإصناف المناه غير الداخلة في حسب نسبة الإضافة والتي لاتبثل على حسب توك المسادلة « النشاط المالب لهم» » في رأى الباحث أمر مردود عليه فهو أن جسسار أبعض

السنازمات الطبية والهيـدات الحشرية: اما التول بان هذه الإصحاف مركزة في ايـدى بنشات بخصصة لا يتلل أو يبنع السيوبليات ال تشترى هي الاخرى هذه الإصناف وتحقق أرباها بنها بجانب ما تحققه بن الشاط الإهــــلى . الخدود دات ولما الأطافال.

يشرودان والمسابر الوطان . ♦ المشاهد عملا ان نشاط بعض الصيدليات أمتد ليشاط لعب الإطافال على اختلافها المتداودات المترافعات الما بجانات والمسائزات المقاصسة بهم واللازم لهم جيات بهات الفردوات الفاصسة بهم واللازم لهم بهانب بهيات الفردوات من ماكينات حلالة وامواس رغيرها

م الزان والتليفون: وباننب النسات الاخرى على النسات الاخرى على المسائل إيدات البسؤان والتليف في الدينون إيدات البسؤان والتليفون خنس وعالمها الشريس ؛ فلا تصسحت التقلقة بين النشات ق الماسبة . ولا يجوز ان تتما المطلبة الطبية السليمة جود حجر عثرة في التطبيق وفي تحتيق المدالة .

سائسا : تسبه الربح :

ان الاسلوب الذي اتخذ للومسال الى نصبية مساق المبيعات مساق المبيعات مساق المبيعات والذي تم ملى الساعت حساب نسبة الاضسافة لا يهتبر وقرار الساينا لقياس ربح التشاط المعتبى والدليل على ذلك بالشير الى الواتم المعالمات وكان المسالم بن حيث تركيز المبيداتها على الادوية الملية بمبودة أكبر من مبيعات الادرية المبتوردة ورجع ذلك هو أن سبة ربح الاولى أكبر حسن التقية ، ومن ثم الاخذ بالتوسطات فيه قبسسن

O

البحث الثالث الماسبة على الاساس القعلى

إذاء محاولة فرض شربية ثابتة على الصيدليات بدل مساكلها الطاسية > تعرضت مصاحة الشر ألك لتومية الخرى من المسائل الماسسية ليذه المشأة > مكان لابد من مصاحة الشر ألك الاسراع من جانبها الى المدار تطايات وكسب دورية وقرارات للاشار جانبه من الوضوعية في دورية وقرارات الاشار جانبه من الوضوعية في

التعلق المستبدين المسلاح المستسمى الضريبي وقد تم ذلك الإصلاح المستسمي الضريبي للسدليات بطريقة جزئية وبصورة بطيئة من خلال ننرات زمنية متباعدة ، مما احدث اثارا ماليسة واجتماعية ضارة على الخزانة والمجتمع مما .

أولا: الاصلاح الجزئي (١)

حيث اصدرت مصلحة الشرائب تطبيعاته ببحاسبة الصديات على الماس - تحسيا المبادية والمبادية المبادية والمبادية المبادية والمحدورة المبادية المب

طيان تقوم اللهوريات البقا بحاسبة السيدليات بتوم اللهوريات السيدليات التصديل التسطية والاصناف التي تعاملاً فيها من حدة الإستافة على المسلمية من هذه الإستاف على الساس السلمة ؟ لم اللهامية الادوية الزينة وذلك على المستريات التي تقدرها اللهورية الزينة وذلك على المستريات التي تقدرها اللهورية بقر على المستريات التي تقدرها اللهورية بقرة على المستريات التي المستمدليات على المستريات المستمدليات على المسلمين المستريات .

اما الطريق الذهي للاصلاح الجزئي فـــكان من خلال قرار غلق، ويُس الوزراء المســؤون المقلق، وقال المستون تواحد مالي ارباح الصيدليات و والذي يقلب من تحديد صافي ارباح الصيدليات و الذي يقلب منتصد من الابجار في أي المسنك، لم تضع للاشاقة من اصداف المناف الموادات الموادات

وان ملجاء بالترار الوزاري هو تقسيم في

المصلحة وغرم المبول من جهة ، وعدم تحقيق

المدالة من جبة أخرى - لابك أن أي أسساتة سابعة ! لإبطاك أن أي أسساتة السابعة إلى المسابعة عليه مستواليا المواجعة عليه مستواليا المواجعة وفي سنوات التياس ويطالها ويطالها أي المسابعة على المسابعة على المسابعة الم

خلاصة البحث

يرى البلحث أنه أن كان لابد من الأخذ بقاعدة الاساس الثابت في قرض الضريبة فقه من المنطق والعدالة ادخال الزيد من الموضوعية في حمساب هذه الضريبة عند تطبيقها على اساس:

(أ) تعدل نسبة الانساقة المصول بها هاليسا وهتا للاسس المصول بها في تحديد نسب القصم والانساقة ، على أن تزاد النسبة بعد تعديلها لتدلكة العناضر الاخرى التي تتلجر منها المسديليات وتزاولها ، وذلك لعدم تطبيق نسبة الإنساقة عليها لصعوبة عصر وتنظيم الملاقة المربية بيسست المسيليات والجهات التي تقديل معها من جهة السبليات والجهات ويصلحة الضرائب من جهة اخسري .

(ب) عدم ترحيل الخسائر وعدم الاستقادة بن خصم الاعباء المائلية بن صافى الربح الخافسية للضرية ، واعتبار الناتج بن حاسب لل ضرب (البائغ الخسافة × السمر) وعاء خافسسية للضرية . خلصة وأن تاتون الضرائب على الدخل تد تصر تطبيق حكم المادة المتعلقة بترحيل الخسارة و المادة المتعلقة بضمم الاعباء المائلية على الانتخامة التي تربط عليها الضرية على اصافى الذرباح الفعاية دون الانتسطة التي يرتبط عليها الضرية على أساس حكمي أو المهت .

 (۱) بدأ ملك الاصلاح بالكتاب الدورى رقم (۲۰) في ۱۹۸۰ في ۱۹۸۰/۲/۱۲ مسلحة للفراقب الادارة المطبسسة للبحوث الغربيبة .

محاسبة نشاط الصيدليات حيث تتم المحاسبة وتعديد صاق الربع على اساس :

- جزء من النشاط تتم محاسبته في ضوء البالغ المساقة . المنابع المساقة . - جزء من النشاط تتم محاسبته على اسباس

ثانيا ــ الاصلاح الثبايل :

لبتفاتم الشكلة واستبرار خلهور فروق واتسار لهلية في غير صالح الغزانة > وكثرة وطلاسمه المولين للاسترداد في هذا القطاع > وتحتيقسا للمدالة في المصية الضريفة في مجتبح ضريبسر واحد . أصفرت مصلحة الفيرائب تعالياته سا التنفيفة (ا) بشان المصية الفيريية تفسوم على الاسس القالفة :

١ - تتخذ بياقات الخصم والاساعة كاسساس لتحديد رقم الاعبال بالنسبة أبيميات - الادوية والكياويات والالبان والمستازمات الطبيسسة الخاضمة لنظام الخصم والاضافة وتحول الى رقم

٣ ــ تحديد مبيمات الاكسسوار (مستحضرات التجميل) وخالفه خارج نطاق الادوية عــــلى السلس البيانات التوافرة بالملف ومن واقع قواتير المستريات التي تحتفظ بها المشأة وكذا محساضر

و. ا. الا فالادرية المستوردة والمستمة باتصالته التصنيع دراس حال المستوردة خاص و 4% مشعبة للالبان وبهراماة كمية البيع في كل مستف الإمامة الثانية باللجلس الأملي لقطاع الوالم التطاع المستورية المستبية الروانة بواقع ١٤٤ ويمكن تمديل هذه التسمية اذا با الشعب المناطس المناطس المتلاف كمية البيم في كل الرمنية المتلاف كمية البيم في كل الرمنية المتلاف كمية البيم في كل الرمنية المتلاف ال

على أن يراعى تخليض نسبة أجمالي أأربح

في الادوية الوضحة بعاليه بواقع ٢٪ استرشادا بيا تم بن دراسات سابقة نظير الكسر والتلسف والمسحودات وبايتم من همم البيمات الشركسات والتمين المسحى واصاريف القسستريات من اكرابيات ومصاريف الغرض كل ميداية . منابع هذه النسبة وبقا لظروف كل ميداية . وتحدد نسبة الرسح في الاستحضاء الرسمتين المستحضات

وتحدد نسبة الربح فى الاكسسوار (مستحضرات التجميل) بواتع ٢٠/وبجوز تعديل هذه النسبة حسب بيانات الفواتم المقدمة في هذا الشأن -

أ ـ تحلب النشاة على أي نشاط الفسر
 أن وجد هسبها ينضح من المعاينة والنقشة مند
 القحص .

م تخصم كانة المسارية المهوية والادارية
 التى تتحبلها المتشاة والتي جرى العمل مسلى
 احتسامها ,

غر أن بالثب أن ملاور السبادلة للاهتجاج أزار المحاسبة النموية التي وضعت بصلحت الزار الحاسبة الفعلية التي وضعت بصلحت الشراب تواعدها بن خلال تطبيعتها النوري (١) > بربالث أن المسرحة الفعلة بعد نقرة أقصيح أمن هذا الاحتجاج والعودة الي بحاسبة المبيدليات على اسلس القريبة الثانية التسلسة المستحفرات المترجبان وادوات الزينة وادوية التركيب ، عسلى التربية وادوات الزينة وادوية التركيب ، عسلى التربية ودا الحاسبة عنى صفة 1141 > وذلك تبويد المستخدرات المتشاط الاحداد دراسة جديدة من بحاسبة هسئلة التشاط المستحفرات التشاط المسابة عنى صفة المالا و وقالان التشاط المسابة على الشاط العربة المسابة المسابة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابة المسابقة ا

المتساط المساح ١٨٨١ ورمبعدها ، ويبنا يتمق وقانون النبر النب على الدخل ، ويرى البلحث من هقه أن يسسسجل بعض المتقلق: :

الحقيقة الاولى:

فعل مصلحة الشرائب ممثلا في اهتزازها وعدم
الثبات والسرعة في اصدار تعليمات ثم ايقالهسا في
نفس الوقت .

المقنة الثانية :

رد قط السيادلة ممثلا في احتجاج تتاباتهم عن الحاسبة القملية لتساطهم ، واحبار مصلحة الضرائب بليتات هذه الحاسبة ومحاسبتهم على اساس الضريبة الثابتة .

ساس المريبة التابية الحقيقة الثالثة :

ليس هنك مليسمى « المحاسبة بالاستثناء » اليس هنك استثناء في تطبيق الموالة في المحاسبة مسواء كانت الانشطة متجانسة أو متباينة .



(1) تعليات تغيلية لقعص رقم (٢١) استة ١٩٨٤ بشان محاسبة الميدليات .

خلاصة المحث :

يرى الباحث أن عودة مسمسلحة الشرائب لحاسبة الميدليات على اساس عملي :

ا -- قائم على عدالة ضريبية في مجتمع ضريبي لايمكن أن يقوم على الاستثناء ؛ وان تقدير الارباح النملية المحتقة لاى ممول وتحديد تيمة الضريبة المستحتة حتى للمجتمع ومورد من موارده .

المسحت المحلّسة الفعلية ضرورة في ظل تو انو كله البياتات عن الصيدليات ومسعولة الحصول عليها : والحدم تجزئة الساب الحلساب الحلساب ولصعوبة تجديد سبه الاضافة على أساس دتيق يستقد الى إثم لمعلية ، ولاختلاف ظروف صيدلية عن الخرى .

م سأن مستحضرات التجميل وادوات الزينسة وغيرها من هذه المناسر تشكل جؤءا لإيستهان وغيرها من هذه السيدليات ؛ حيث معظم مصلات بدم هذه الاستات في القطاع الخاص ؟ وهن تسم الكه لايست تجاهل الإرباع الخاصة عن هستده الاستاد المادات في التحالية عن هستده الدادة !

السناه لما لها من اثار آلية كيمرة .

ا - زيادة الحصيلة ، وضمان تحصيلها اولا
ا - زيادة الحصيلة ، وضمان تحصيلها اولا
الموافقة المستوار المراكز المالية وغيها من
المبررات التي سناها السيافة ، واستعدوا عليها
المبررات التي سناها السيافة ، واستعدوا عليها
النظام ، المناشئة لا تقرر قبول
النظام ، المناشأة لكن يترر لإبد من نساشر وتوالمر
كل مقرباته وأركفه حتى يكب له النجاع .

و. "تعديل نسبة الإضافة ومقدارها "/" بالنقص وبه يتناسب وسعر القدريية على الارباح التجارية و الصناعية المطبق في تقرن الفدرائب على الدخل أمر لمسالح الصيادلة - اذ يمكهم «الاستقادة بالبلغ المحسلة (المسلة) لحساب مصلحة التراثب وذلك بن خلال زيادة معدل دوران راس مال هذه المثالغ .

المبحث الرابع الاثار المالية للمحاسبة الضريبية الصيطيات

ويستمرش الباحث في هذا المحت الانسسار المالية التي تطحق بالخزانة جراء حاسبة هـــــــذا النساط، وذلك من خلال مقارنة بجريها البساحة لجموعة من الاعتراضات القلية على التطبيق العملي والتي تتحصر في جموعة من ســـــــنوات العاسية المربية لهذا النشاط تبدأ من ســــــــنة الله 1344.

الرحلة الاولى :

197) • الفرض الاول سـ خاص بالسنوات ٧١ الى ٧٨:

الورية المشتراه من موسط مبيناي على الاردية المشتراه من مؤسسة الاردية المشتراه من مؤسسة الاردية بلغت ، ١٥ المتراه من مؤسسة الاردية بلغت ، ١٥ متراه ما ١٩٧٣) ، وبغرض أن ارباح متزج وبمول اولاد (١٥٠) ، وبغرض أن الباح المعنوات التالية لهذه السنة أي ١٩٧٤ ما أوراحها ، ٢٠ جنيب ما أوراحها ، ٢٠ جنيب مع ملاحظة عدم حجاسبة المبول عن أربساح ما الإخرى غير الخاصمة للإنسانة (المساح التركيف والتجهل والميسات المشربة من الدوية التركيب والتجهل والميسات المشربة في ظهل

الغرض السابق على النحو التالى: صافى لرباح الصيدلية بناء على الاسمس التـــى تجربها المامورية ونتا لكتابها الدورى رئــم ٣١

لسنة ١٩٧٤ -• صاق الربح

ص البالغ الضَّابة × متلوب سعر الضريبة

× ۱۵۰ منیها × ۲۵۰ منیها

 الوعاء الخاضع للضريبة = مناق الربسح --الاعباء العائلية

= ۱۹۸۳ - ۲۵۰ مد ۲۳۳ جنیه المناب به المناب ا

عالى الربع × سعر الضريبة (اجمالا)
 ۲۲۳ × ۲۷۳٪ = ۲۷۲٫۸۸ جنيسه
 فروق ضريبية لصالح المول حد الماسسغ

المنسلة ـ الضريبة الغملية المستحقة ـ الضريبة العملية المستحقة ـ الصريبة العملية المستحقة ـ ١٥٠ – ١٥٠ جنيـــــه

 ماق الربح طبقا لتوامد الربط المكب, تعدد الاثار و الاضرار التي طحق بالمؤاتة عملي
السنوات ؟ لا عتى ١٩٧٨ و يغرض زييسانة مشتريات الصيدلية بن الادوية في هذه المسنوات حيث بلغت اقتراضا الضرائب المضافة عن كمل

سنة . ٠ ٢ / ٢٠٠٠ ، الله يترتب على هذه الضرائب المضافة تحديد مساقى الربح الضريبي على النحو النظى . .

و مناق الربح عد الشريبة المضافة × مطوب
 مسعر الضريبة

= ۲ر۲۲۲ × ۱۰۰ = ۲۲۳۰ جنیسه

 الضربية التجارية وملحقاتها عن كل سسنة من السنوات (٧٤) ٧٥)

صافى الربع × مسعر الغيربية (إجبالا)

- × ٢٧٧ - ٢٧٧٧ جنيه ،

انه طبقا لقوامد الربط المكمى وباتفساد

انه طبقا لقوامد الربط المطبق

على السنوات التابة لهذه السنة وإدة ارسح

لماسوات اللبة هو ٤٨٣ جنيها وتشاع مى هسدة

لماسبة المحمية مروق ضبيبة المسلح المسول

فالسنة الواحدة على النحو الثالي :

فالسنة الواحدة على النحو الثالي :

♦ نروق لصالح آلمول (يتم آستردادها)
 = الضريبة المضائة - الشريبة التي تقصى
 السنة (حكميا)

۱۳۲٫۲۰۰ - ۱۷۲٫۲۸ - ۱۶۲٫۲۰۰ في الوقت الذي لو تم محاسبة المسيطية على الساس معلى لاصبحت الفروق لصالح الفرائة في السنة على النحو التالي . .

فروق لصَّلْع الْخَزَانَةُ (يطالب المول بها) = الفريبة التي تخص السنة (فعليسا) = النبريبة المضالبة = ١٠٠٠ ٢٣٣ = ١٠٠٠ ١٠٠٠ جنبها

النتائج والاثار المترتبة على الفرض:

يمكن أن نجمل النتائج والإثار المرتبة مسلى تطبيق هذا الفرض عيما يلى : المنائب الناصة من تبارث تدام . .

 ا أ - الخسائر الناجمة عن تطبيق قواع - د الربط الحكمى .
 ٢ - افلات المول من الخضوع للضريبة العامة

على الايراد . ٣ - مدى الاستفادة من الاعباء ووقوع المول

سنة مالية تنتهى بعد ١٩٧٤/١٠/٣٠ بالنسبة الى الارباح التجارية والصفاعية (١) . أولا : بالنسبة الربط الحكى وتغير مسمقه

الاساسى : فلاشك أن أى أضافة ولو طفيقة من أريساح الاستاف المفاة إلى السنوات التي سبق الريسط

عليها يؤدى حتما الى تغيير في سنة الإسلس ، وبالرجوع الى قواعد البطط المكمى يقدم وبالرجوع الى قواعد البطاق الزيني ققد جمسان النطاق الاستخوات النطاق ١٠ مسيوات النطاق ١٠ مسيوات المولين الذين تزيد أربادهم على المولين الذين تزيد أربادهم على ولاتزيد عن ١٠٠ جنيها سنوات ١٠٠ مينيه ألما يشابط على الربط المكمى مستقل المولم على هذا الاسلس غاى أشافة من أرباح هذه الاشطأة الى منفوات الربط المكمى مستقل المبول من نطاق زمني الى كثر ١ أشافة من أرباح هذه الاشطأة الى منفوات الربط ولاشات أن كل نطاق له كلوه الطبول وقد سبق ولاشات أن كل نطاق له كلوه الطبول وقد سبق نمائلة أنها الملول وقد سبق أنتخابها على الخزانة أو المهول وقد سبق أنتخابها على الخزانة أو المهول وقد سبق أنتخابها على الخزانة أو المهول وقد سبق نشائه المهانة المهان

على الدخل نم تديؤدي تغير رقم أرباح المول نتيجة احتساب أرباح على الناسر المعادة الى خضـوع المول للضريبة العامة على الايراد أو يترتب على ذلك لا شبك احداث آثار مالية بالزيادة في صحـالح الذنانة

ثالثا : بالنسبة للاعباء الماثلية ووقوع المول في المنطق الحدية :

ين مسلمي من المبل الله تغيير في رقم أرباح المول تقيية أخذ أرباح المعلم المعاة في الحسيان اللي تعربة أو الراحاء المعالمة السيان ومؤدل في متلقا محية أو تجاوزها مها يترتب عليه خضوع أرباحه بالكامل المديدة عمل الراحا التجارية والمعاناتية. رابعا – بالنسبة المؤرض مضريعة المجهاد :

هذه الشريبة فرضت بنسبة مرا٪ على و مساء ضريبة أرباح المول التي تزيد من ..ه جنيه في ضريبة أرباح المول التي تزيد من ..ه جنيه في من أرباح الإشطاة المفاة تؤدى الى فرض ضريبة على المول الارتباح الإرتباع المفاة الأدى الى فرض ضريبة في المول الإرتباع المالية .

الغرض الثانى ــ خلص بالسفوات ٧٧ - ١٩٨٠ : بغرض أن الببالم الضافة على مشــــتريات ميدلية من الفرائب في سنة ١٩٧٧ بلفت ١٩٧٧ جنيها بغرض أن مشتريات الصيدلية من ادوات التجبيل وغيرها التي تتعامل نيها الميدليات في



 (ا) قد تم غرض هذه الشريعة بهوجباقران ارائيس الجمهورية بالقانون رقم ۱۹۱ اسخة ۱۹۷۳ (نشر بعدد الجريدة الرسيعة رقم ۱) بناريخ ۱۹۷۳/۱۰/۱۳

(7) قد الغي القانون ٢) شيئة ١٩٧٨ العبل بتقانم الوبط المكنى منا ترتب عليه عل الشيال القانية من تطبيقه مادة ٥ من القانون الذكور .

O

ضُوصِهاينه تجربها المهورية للصيطية بنصبة . ١٪ من مشتريات الادوية .

 مشتريات الصيطية من الادوية = المبلغ المسافة × متلوب نبسة الاضافة

۱۸۲۰ = ۱۸۲۰ = ۱۲۸۰ خ<u>ت</u>

 ه مشتریات الصیدایة من ادوات التبمیسل وغیرها

- ۱۸۱۰ × ۱۸۱۰ جنبها وجدیر باللاحظة أن هذه الفترة ق العاسبة ته وجدیر باللاحظة أن هذه الفترة ق العاسبة ته تهزير مصدلة تهزير معنور تعلیمات وبدیر نشات الوزراء بشال الفترات وترار بن نقاب برئیس الوزراء بشال آمادة محلسبة السیدلیات با المیس محاسبة السیدلیات وبدن وجود امروق کیرة اصطلح المسلسولین یم استردادها و ویکانات منظلل انساسة الاتفاد ا

وتبدو النتائج المحاسبية لهذه الفترة في ظلل الفرض السابق على النحو التالي :

 البالغ الضافة (الفعلية) من مشتريات الادوية

= ١٨٦٠ × ٢٪ حد ٢٧٣ جنيها . • المالغ للضافة (القدرة) من الانشطــــة

الأخرى = ١٨٦٠ × ٣٪ = ٨ر٥٥ جنيه .

۱۸۱۰ × ۲٪ ™ ۸(۵۵ جنیه منافی ربع المنیدلیة

110. = XY7 + X(00) × + TY7) =

جنيها • الرعاء الخاضم للضريبة

= سافي الربع ـ الاعباء العائلية = ١١٥٠ ـ ١٠٠ = ٥٥٠ جنيها

 الضريبة التجارية وملمقاتها عن هذه السنة (۱۸ او ۲۹)

= منافى الربح × سعر الضربية (اجمالا) = ٥٠٠ × ٧,٩٧ = ٢١٨,٧٠٠

فروق ضريبية لمالح المول
 البالغ المالة ـ الضريبة الفعلية السشعقة

مليم مثيه ۱۵۳٫۲۵۰ = ۲۱۸٫۲۵۰ = ۲۷۲.

النتائج والاثار المترتبة على الفرض:

 أ ـ زيادة الاعباء الماثلية لهدد الفترة والتي تخصم من صلق الربع للوصول الى الوحسساء الخاشم للضرية .

(ب) تجزئه أسس الحاسبة لنشاط الميدلية بين أسلوب الحاسبة على أساس الخمس والإضافة عند محاسبة الادوية ، واسسلوب الحاسبة الفعلية محاسبة الإنشطة الاخرى ،

٧ - أن التمليات التي اصدرتها مسلمة الشرائب والتي من شاقها القضاء وتعادى الاكثر السابقة عليها قد تم تشنيذها ؛ ولكن بعد محلسية التطاع الكبر من مولي هذا الله الخالك في ظا محلسبة الصياليات عن نشاط الاموية نقط . التير الذي أحدث زيادة في التروق لصافح المول

الرحلة الثانية: (الحاسبة في ظل التانون رمم ١٥٧ أسنة ١٩٨١) وتتحصر انتراضيات هذه الفترة لمجموعة من السينوات تبدأ من ١٩٨١ وحتى الآن:

الآمرض الأول : بنرض أن مشتريات صيداية من الادوية بلغت ؟ جنيه في علم ١٩٨١ وأن الشتريات التعديرية لادوات التجبيل في خسوه مماية مصلحة الضرائب الصيداية عدرت بواقع ١٥ ٪ من مشتريات الادوية أي ٢٠٠٠ جنيه جنيه .

مَانَ الْحاسبَةُ الضربيبَةُ للصيدلية على أساس الضربية الثابتة ، يكون على النحو الدالى : . [المالغ (المُمَالِة) المُعالدة من الادوية

۲٪ ۲٪ = ... ۶ جنیه .
 البالغ (التغیریة) الضافة لادوات التجیل

۱۰۰ = ۱۳۱۷ = ۱۳۱۷ مِثْيِمًا

۲۷٫۲ الوعاء الخاضع للضريبة

م ۱۲۱۷ ـ ۹۹۰ - ۲۵۷ چنیها . الضریبة علی الارباح التجاریة والصنامیة

ملیب جنیه ۲۱٫۲۰ = ۲۵۷ =

الغروق الشريبية لمائح المول
 المائخ المشاقة لحساب الشريبسة للشريبة الفعلية الفعلية المائية المعلية المائية

ملیمت جنیه ۲۲۸٫۳۰۰ -- ۲۱٫۲۰۰ ملیمت

الآثار والنتائج المترتبة على الفرض:

والصناعية . استخدام أرتام وبيانات الفرض الثاني : استخدام أرتام وبيانات الفرض السابق ، مع أختلاف السنة التي تتم عنهــــــــا

المحاسبة وهي ۱۹۸۲ بدلا بن ۱۹۸۱ بدلا سافت فان المحاسبة الضريبية تحوين على الاسساس العملي ، في ضوء التعليبات التعليبة لعام ۱۹۸۴ والتي تم ايقلت العمل بها من خلال الكتاب الدورى المعائر من المسلمة بعد نفر قدسرة من التعليبات على ضوء احتجاج تعابة السيدللة ، تكون مسلم

متوسط مجمل الآدرية = ۲۸۰۰ جنيه ،

• مجمل ربح ادوات النجميل والانشطة الاخرى - المبيمات × ربح ادوات الزينة

اويند ۷۵۰ = ٪ ۲۰ × ---- × ۲۰۰۰ =

اجمال الارباح الكلية للصيدلية

. ٣٥٥٠ جنيها ه مصاريف ادارية الواجب الخصـم ٢٥٪ (تقديرية)

• منافي ربح الصيطية

٣٦٦٢ جنبها

الاعباء الماثلية الواجبة الفصم

الوعاء الخاضع لأضريبة

۱۷۰۲ جنيه الضريبة على الارباح التجارية والصناعية

الفريبة على الرباع المجارية والتساعية
 الفروق الفريبية لصالع المول .

٣٦١ جنيها -- المبالغ المسافة لحسماب الضريبة --

الضربية المستحقة ع ... - ٣٦١ = ٣٦ جنيها

الآثار والنتائج المترتبة على الفرض :

مازالت الغروق الضريبية التي لصالح المول تائهة ، رغم الاصلاح الحاسسبي الذي تابت به مصلحة الضرائب من خلال اجراء محاسبة فعلية للنشاط ويرجع ذلك الى:

 الخطأ الذي ارتكبته المسلحة بسبب عدم تحويل مشتريات الادوية الى مبيمات لاستفراج

مجمل الربح . ٢ - ان نسبة الانسانة على المستريات من

الادوية (۲٪) مرتفعة لأن احتسابها محدد على الساس سعر التبريبة النسبي ٢٠٧٣٪ .

القرض الثالث: يعتب قل على نفس البياتات والرقاء السلامة لقط يتمسر في والرقاء السلامة لقط يتمسر في الخطاء الخطاء الذي وقعت نبد المسلحة على المسلحة على المسلحة الشريبية المسرليات ويكون ذلك من خلال رقم مشتريات للدميدليات ويكون ذلك من خلال رقم مشتريات ويكون ذلك من فلال رقم مشتريات ويذلك من فلال وقع المربع، وبذلك تكون الحاسبة الشريبية وقاة المبدأ

الغرض كالآتى :

• مجمل ربح الادوية = المبيمات × مجمل ربح الادوية .

۲۱٪ = ، رهه ۳۲ میداید)
 مجمل ربح الانشطة الاخری (المیدایة)

/Y. × 1... × Y... =

٧٥٠ = ٣٢٥٥ الكلية للصيدلية = ٣٢٥٥
 ١٥٠ = ٧٥٠ +

• ٧٥٠ هـ (٢٥ المارية الواجبة الخصم (٢٥٪) عدية المسارية الإدارية الواجبة الخصم (٢٥٪)

الاعباء العاتلية الواجبة الخصم ١٦٠٠

الوعاء الخاضع للضريبة . \$ \$7.5

0

الضربية على الارباح التجارية والصناعية
 ١٤٠٠

الفروق الضريبية لصالح الخزاتة = المالخ
 المسلم الضريبة السنحة .

الآثار والنتائج المترتبة على الموض : إ -- تحويل رقم المشتريات الى مبيعات الوصول الى مجمل رمح ترتب عليه مروق ضريبية لمسالح الخزانة لاول مرة بعد أن كلت المووق مستمرة

لمسلاح المحول .

" - تقدير المصاريف الادارية يواقع ٧٧ ،
علما بان حساب هذه المعاريف يلغ لارا ٤ / من
مجمل النريج وفقا للاتفاقية المنعقدة بين مصلحة
التصراف وفقاية المحساداة ، وأن أخذ ذلك في
الاعتبار بيزي الى زيادة الغروق التصسييية
المعالم المورد .

٣ — تضيض معدل نسبة الانسانة بيا يتفسيه يم تسبة اجبالي الربح الواقعية النشك فويا ينتش مع الضربية التصاعدة ، يحدث تعادل ف الغيوق بين الغزائة والمول -

 تجاهل أرباح أدوية التركيب بفسوض التبسيط والسبهولة ف حسلب الغروق ، والقذ هذه الارباح ف الاعتبار يؤثر على النتائج من خسال زيادة الغروق لصالح الفزائة ،

ينبه الباحث الى أنّه تد أهمل عند التطبيق على الله مند. :

تخليش نسبة اجمالي الربع 11٪ اقابلة الكمر, والتالف (٣ ٪) من الحسبان ، وإن اخذ ذلك ق الاعتبار تزدى الى زيادة الغروق الضريبية لممالح المسول .

غلامنة البحث

من دراسة التقلتم والالغ المالية تسجل التالى:

- وجود مروق عالية بسنة دائمة في مسالح
المول طالا تتم المحاسبة وقتا للغربية الثانية:

ولا تحدث إلى مروق في صالح الخراقة الأفيانية
المحاسبة القصلية - وترجع عدد الملووق قلى عدم
وجود دراسة علية وتسسق بين العناهم الكوانية
المنسبة الاصلية ، ومن جهة أخرى تشاهد الكوانية
الموابل المؤرة على محسله يتدار الفريقة رقيل المداهم والكوانية
الموابل المؤرة على محسله يتدار الفريقة رقيله
هدة عدد العناسر والكوابل

(۱) ألعناصر (معمل الربح وللمساريف الادارية) "

نسية هيمل ربح النشاط وتقدير المساريف، الاداوية أنه ياج حساب هذه المعاروف من مجمل الربح وفقا الاتفاقية نقابة المسيادلة مع مصاحمة الضوائب يواقع الاراك ع معا يؤثر على عساقى المورقب يواقع الاراك ع

(به) العوامل (الاعياء العائلية واسسمار الضريعة) *

تقيرات عقدار الاعقاءات اللعباء العائليسسة وتغيرات اسعار الضريية خلال ستوات العاسبة مع نبات نسبة الانسانة (7٪) معا يؤثر صسلي تعديد افرعاء الخاشم للضريية

Y - اي تؤثر الحاسبة التعلقية للمناصر الاخرى غير الفاضحة الاضافة باشغائتها الى مسلم الوج التلج من الحاسبة في ظل الشربية الثافية في احداث أي مروق في مسلح الخزاتة و وانها يكلي محاسبة هذه المناصر لتخليف حدة اسسسترداد المروق.

 لا وجود الثار مللية في غير صالح المؤاشة
 (ساليه) يؤدي الى احداث اثار اجتماعية ضارة بالمجتمع الضريبي ، وذلك يسبب التفسساوت في الماسية الضريبة بين معولى الضريبة الواحدة ،

أ " القائم ملي معاسبة المعيداليات باسس الضرية الثابتة أنمزرجة بالماسبة اللعلية عن الضرية الثابتة المتيرات في العوامل الجزير على مقدار الفدوية على مقدار الفدوية على استعراد الفدوية عن ضرعية أخرى تجر هذه الفروية عن ضرعية الخرائية . هذا وينبسه إلى إلى المسارة عن تنظير بشكل والمسسح من خسارة في أن المضارة متظهر بشكل الفسسح يتم يأى بعد أعداد الدراسة أي الإتفاق الذي سسيتم يأى المسياطة عن المدة المضريقية لعلم 1947 ، وذلك المسياطة عن المدة المضريقية لعلم 1947 ، وذلك لان الموامل المؤرة على هذا الصنية بالقية دون تغير عاليها .

تومىيات البلمث :

يرمى الباحث بالتالى : ... اولا ... فيما يتعلق بالإصول العلميسة لارباح المستفات :

ضرورة عطيق أصول الإداريء الملبية السليمة السليمة السليمة المحاسبة الضريبية المعردايات بالقصل بين ايراد الصيابي من المهارية من المهارية من المهارية من المحاسبة المتقال الإرسام التجارية والصناعية أصالا لبسخا استقال الشرائية المتوجدة والقصال بين ارعيتها ، وقلاله على المستورة بين ارعيتها ، وقلاله على المستورة بين المعتمان على المستورة بينا المستورة المستورة بينا المس

أ - أن أو أثين الغمم والانسسافة تمكنت من

حصر وتحديد منظم معاملات المسسيدانات عن طريق الاضافة ، معا يسهل محاسبة المسدوسة بإنشاح إيرادات هذه الماحلات الفتريية على الارباح التجارية والمساعية ، على أن تقـوم الماينة والناشئة التى تجريها المامورية ف تصدير نرح وقيعة الماحلات الاخرى التي الم تحاسب منظال المحيدات المسسوبة حصرها من خلال قرائين الضعم والاهساغة ، وذلك لادراجها في وعاء الدارة في إصفاعية .

٢ _ اصبح نشاط الدوية التركيب هو الباقي دون مصاسبة ، و لخضاعه المضريية على الارجاع غير التجارية امر قصائح الصديليات ويقق مع منطق المصاسبة و الحدالة في قصل الارعية بين الايوادات وفي قانون الضرائب على الدخل بين النوعين من رفي قانون الضرائب على الدخل بين النوعين من الضرائب ، على أن يتم ذلك في ضوم شمة نضاط المرائب ، على أن يتم ذلك في ضوم شمة نضاط قانها _ بالمشعية لماضاس اللايت للضيورية المسيداية في عمليات التركيب والتحليل **

اذًا كَانَ ولايد من الاغذ بالاســـاس الثابت للضريبة فانه يراعي عند التطبيق ما يلي :

 ا عدم تجرّرة الماسبة الضريبية لتشسساط الصيدليات بين الاساس التابت والماسبة اللعلية
 و إعتبار كل ما يزاوله الصيدلي نشاط خاضع للضريبة على الاساس الثابت

٢ -- تعديل نسبة الاضافة ٢٪ وفقا لنظام نسب الخصم المعمول بها في مصلحة الضرائب ٥٠ فم الخصم المعمولة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة الشريبية لنشاط المسيدليات المناسبة الشريبية لنشاط المسيدليات

T — عدم ترميل الفعائد وعدم الاستقادة من خصم الاعقاء للاعياء المائلية من مساقى ادريا الهيديليات التي يتم المحامية عنها ، وقصد ذلك أعلى الانشخة التي تربط عليها الغسريية على أساس الارباح الفعلية دون الانشطة التي تربط عليها للغدرية على اماس ثابت ،

أحاماً للمحاسبة الضريبية للصيدليات • • يتطلب الامر تعويل الضريبة على الاساس الثابت الى صافي ربح ، وذلك تمهيدا الادراجها في وعاء

الضريبة العامة على الدخل · ثالثا ... بالنسبة للمحاسبة الفعلية للصبيطيات :

الت المسابقة المصادية المشريبية على أساس تحويل رقم مشتريات الصيدليات من الاكروية الى مييمات لاحتساب مجار ربع نشاط الانوية ، عسلي ان يضاف الى مجمل للربع المذكور الارباح الناتجة من مناصر الانشطة الاخرى ،

السيطيات ومتدارها ٢/ سواء كان ذلك بالزيادة إ ياللغم، وقال للنظام المعول به في تعديسه نسب الضخورة إلا تقالة بمصاحة الضدائي ، أخذين في الاعتبار صعر الضريبة على الارباح التجارية والصناعية ونسية مهمل ربح نشساط الاربوة .

٣ ـ ادراج نمية الاضافة بجدول الخصصيم والاضافة ٣٠ باعتبار أن البالغ الضافة عن طريق شركات الادوية (القطاع العام) مبالسمغ تحت حساب الضريق .

رابعا _ توصيات عامة :

اذا تم الاتقاق بين نقابة الصيادلة ومصلحة الشرائب على الماسية على الشوائب على الماسية على الماسية على الاسلوبين في الماسية المتسبيق على الاتفاق التصديق على الاتفاق المتسبية على الاتفاق المنوبا في شوء ما يحدث من تغيرات في روحية الماط الادوية أن اي تغيرات تغيرات الماسية ا

الراجع : اولا ـ مراجع علمية (عربية)

ا ــد ه حسن محيد كبال: الصواء على القانون الجديد ؛ القاهرة ، مكتبة عين شيس ؟ ١٩٨٢-٣ ٢ ــ د ، غيسي محيد أبو طبل : دراسات في المحاسبة الضريبية مضريبة كسي العمل بنوعيه، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢ .

" ـــ الاستاذ/كَبال عبد الرَّحِينُ الْحُرِفُ : نظام الضرائب الصرى * الضريبة على كسب العمل دار الكتاب العربي ــ القاهرة ١٩٥٣ •

٤ - ٤ مصدر شدق : القانون التجارى المراد النهضة العربية القاهرة ١٩٧٠ .
 ١٩٧٠ - سعيد عيد السلام * شرائب العمل

وراس المال القاهرة 7 - الاستاد/منصور محمد نجيد : دائرة المعارف الضريبية ، الجزء القائي الضريبة على -المهن غير التحارية ، مطلبع هريدة الصباح المهن غير التحارية ، مطلبع هريدة الصباح

ثانيا _ توريات وبحوث وتعارير : _ مجلة التشريع المالي والضريبي ،

والكتب الفنى . ثالثا - محموعات قانونية وتضائية :

الاستاذ / محمد بسدران: مجموعـــة قوانين الضرائب في مصر ١٩٧١ م ــ مصلحة الضرائب: مجمـــوعة القوانين

— مسلحه الضرائب : مجمـــــوعه القوانين واللواقع التنفيذية الخاصة بالقلاون رقم ١٤ اسنة ١٩٢١ - ١٩٢٧ / ١٩٧٧ / ١٩٧٧ لسنة ١٩٨١ . رابعا — رسائل علمية :

 أ يحيى أحد مصطفى: تقام المجر من المتبع ، دراسة مقارنة رحالة دكتوراه في فلسفة الماسية ، مقدمة إلى كلية تجارة المسهورة

أهمية المعلومات المحاسبية

وقصدوة:

-

شهدت السنوات الطّيلة الماضية جسدالا بين الماسيين حول تسلوك سوق الاوراق المالية والمعلومات الحاسية (1) ويهدف هذا البحاسية الى استقرال ونطور المعلومات المحاسية (1) ويهدف معنومات نجاعه سوق الاراق المائية من حيث تعريفه ويقومات نجاعه ودور الحكومة قد عم السوق والشروط الاساسية لتداول اسهم الشركات في سوق الاوراق المائية والمنتقل المواقع المائية في سوق الاوراق المائية والدور الذي يحسكان ان تؤديد المحاسبة في اسواق الراق المائية والدور الذي يحسك الى تعطيل المحاسبة في اسواق الراق المائية على القصار المتاسبة في المواقع المائية المعاسبة المعاسبة المعاسبة المعاسبة المعاسبة على القصارات المحاسبية في سوق الاوراق المائية عن هذا تعالى المعاسبة في سوق الاوراق المائية عن هذا تعالى المعاسبة في سوق الاوراق المائية عن سوق الاوراق المائية عن المعاسبة في سوق الاوراق المائية عن سوق الاوراق المائية عن المعاسبة في الكونت وعلائية من المعلومات المائية غيراقية سوق الاوراق المائية عن المعاسبة في سوق الاوراق المائية عن المعاسبة في الكونت وعلائية من المعلومات المائية عن المعاسبة في سوق الاوراق المائية عن المعاسبة في الكونت وعلائية عن المعاسبة في المعاسبة في المعاسبة في سوق الاوراق المائية .

(١) أنظر على سبيل المثال :

— The Bibliography provided by W. Beaver, a The Behavior of Security prices and its Implications for Accounting Research Methods», The Accounting Review, Supplement to vol. XI. VII, 1972, pp. 433-437.

— Winsen, Joseph K., «Capital Market Behavior and Accounting Policy Decisions», Accounting and Business Research, No. 26 Spring 1977, pp. 101-110.

— Anderson, R., "The Usefulness of Accounting and other Information Disclosed in Corporate Annual Reports to Institutional Investors in Australia, "Accounting and Business Research, No. 44, Autumn 1981, pp. 259-265.

— Hines, R.D., "The Usefulness of Annual Reports: The Anomaly Between the Efficient Markets Hypothesis and the shareholder surveys, "Accounting and Business Research, No. 48, Autumn, 1982., pp. 296-309. X

— Ganedes, N. J., "The Capital Market; The Market for Information and Externa, Accounting," Journal of Pinance, May 1976, pp. 611-620.

(٢) سوق المناخ في الكويت هو السبوق الذي تتداول فيه الاسهم الخليجية والاسهم الكوبتية قبل تسجيلها ف البورصة والتي تعتبر السوق الرسمية للاوراق المالمية في الكويت • وقد نشأت الازمة عن تعاملات مسيقة في الاسهم من خلال شيكات مؤجلة الدفع تتضمن علاوات هأثلة فوق مسيبيتوبات الاسمار السائدة في السوق • وقد انهارت السوق عندما حل موعد الوقاء يعدد من الشـــيكات ولم يستطع أمسمايها الوقاء يها ويعد مصار اليبين الاجمالية للمتعاملين في سوقي الاوراقي المالية والتي تم تسجيلها لدى شركة القاصة بلغت الر٢٦ بليون سيتار اي ما يقرب من ٩٠ بليون دولار ٠ هـــده الديون الاجمالية يتوقع ان تصمه على ٧ بلايين سينار بعد أجراء القاصية كما أن وزير المالية والتخطيط في دولمة الكويت يعتقد انها ستمسسوح ٢ بليون دينار بعد اجراء القاصة والتغفيضات أ الربونية ٠

نى سوق الأوراق المالية

سوق الاوراق المالية :

يمرف سوق الاوراق المالية بأنه المكان المنظم
لنداول الاسمهم والسندات على اختلاف الواعها
الخاصة بالشركات العالمية في المقاتا الخاص الم
المشترين الذين
المشترين الذين
المشتران المعيد من مئات المستثمرين الذين
المشترا أموم وتناكم المساحم مهينا يتمساق بقرارات
استقباراتهم في تناكم
يعتبر المكان المناسب الذي يتم غيه نقل مدخرات
المتاحة لها .

ولقد نبت النفرقة بين سوق رأس الحل الكناء والكناء والمناز Slivient Capital Market وسوق رأس الحل القدامة Efficient Capital Market المناز على المحاولة على الحال يشكل مبريع يتمكن استيماء المحاويات المتادة بشكل مبريع يتمكن استعار الاسهم والسندات المتادولة في السوق الذي لا تشوافن السوق ، أما التاني فهو السوق الذي لا تشوافن السوق ، أما التاني فهو السوق الذي لا تشوافن

فيه معلومات ادافية للسنتمرين ويؤدى الى تحقيق مكاسب غير عالية لفئة على حساب فئة الضرى نتيجة الاكتشاف اسهم نقل أو قزيد أسسمسعار تداولها عن قبيتها الحقيقية ،

المقومات الإساسية لنجاح ســـوق الاوراق المالية

يعتدر سوق الاوراق المالية في اي دولة علي توافر مجموعة لهالة مترابطة من العوالمل الاتيسة:

- مجموعة لهالة مترابطة من العوالمل الاتيسة:
- استظام سليم المبحاسبة يوفر القدر الكافي من المليمات الملاشة التي تمكن المسستة مون من المنتقد الملاقية الملاقية الملاقية الملاقية المليمة الملوكم تجاه المخلطرة.
- احتوى القديم الكاني من الانسساح عن المحاسبات الملية التي تمكس المركز المالي والارباح المحتقدة وتوعملها في المستقبل بها يسساعد على المحتفدة وتوعملها في المستقبل بها يسساعد على المحتفدة المتوعملها في المستقبل بها يسساعد على المحتفدة المتوعملها في المستقبل بها يسساعد على المحتفدة وتوعملها في المستقبل بها يسساعد على المحتفدة المتوعملها المركز الملكي والارباح الملية التداولة في سوق الاوراق الملية.

٣ ــ وجود مجموعات كبيرة ومننوعة من الاوراق الملاية مدرجة بالسوق بمسستويات مختلفــة من الخاطرة والخصائص لنابي الاحتياجات والثيروط للختلفة للمستثمرين الختلفين •

3 - وجود تنظيم توى وممال ومحايد لهئة المراجمة والمحاسبة والتي تشهد بالدقة والوثوق المحاسبة والتي تشهد بالدقة والوثوق المحاسبة والتي تنشرها الشركات في تواثمها المالية والتي يتم تداول اسهمها في المسوق .

 وجود سلطة منظمة ونعالة لتسهيل عملية الاتجار في أو توزيع اسهم الشركات التي يتم تداولها في السوق مثل السماسرة والدلالين والتجار وسوق الاوراق المالية .

T - (دارة مبلة السحوق الاوراق المالية بحيث تشيط الشروط النظية تداول اسمه الشال الشروات المبلية تداول اسمه الشيط والتراق والتراق والتراق على انتضاء القرارات المصححة في والتراق المسححة في المناف المناف المناف المناف المناف المناف المناف والمناف المناف المناف

0

 ٨ ــ وجود عمق كاف في المسوق من حيث كثافة التداول وكثرة المليلات ؛ ووجود تاعدة عريضسة من صغار وكبار المستثمرين بحبث لا يسستطيع مضارب مهما بلغت قوته من التأثير عسلي حسركة الاستمار متمودا أو هيوطا بشكل غير طبيعي . و إذا توغرت هذه الموابل غاته يمكن القول بأن سوق الأوراق المالية قد توفرت لها القبومات اللازمة لتحاجها ، ولا يقصد بالنجاح هنا الصعود المستمر في اسمار الأوراق المالية أو كثافة تداولها، والاكان سوق الناخ أل دولة الكويت مسن أنجح اسواق الاوراق المالية في العالم ولكان يقصد به ان يكون النعامل عـــادلا لجمــيم المتعاملين من حيث تواغر كافة المعلومات التي تاثر على القرارات المتعلقة بالاستثمار ، وأن تتحسده الاسمار في السوق بحرية وومننا لموامل العرض، والطلب وعلى ضوء الحقائق الماليسة والبسواعث الاتتصادية السليمة . وفي ظل هـــذه الظـــروف تستطيع سوق الاوراق المالية أن تؤدى وفليفتها الرئيسية وهي تونير السيولة وتمكين المستثمر من التخلص مما في حوزته من أسهم وسندات وبالسعر الذي يراه ملائما لظروقه ،

دور الحكومة في تشجيع ونجاح ســوق الاوراق الماليــة

ان نجاح سوق الاوراق المالية في أي دولسة في المعالم يعتبد على ما توفره الحكومة من حساية ورماية لهذا السوق ويم ذلك عن طريق :

1 — وضع التشريعات والتنظيم سات الفسالة لتنظيم عبليات التبادل في سوق الاوراق المليسة ،

لتنظيم عبليات التبادل في سوق الاوراق الماليـــة ، وان تكون هذه التشريعات متفقة مـــع هصــــاتص وطبيعة المجنمع من الناهية الاقتصادية والاجتماعية لحماية المستثمرين والاقتصاد القومي .

٢ حـ شرورة توفير مؤسسات متحصصة لتحليل البيانات المالية والاستثمارية بحيث توضع هــذه البيانات والمطومات امام المتداولون ليبنوا عليهـــا

(١) تعطر قرانين الارراق المالية في الولايات المتحدة الامريكة على الاشسخفاص النفين الديه معلىمات داخلية من اسمستخدام هذه المعلومات لتحقيق ارباح من وراء الاتجار بالاسمسه و وقد قضت غرضا محملة الهيئة امريكة في والمسئلين يتقريم موظف كبير في اعدى الشريكات الامريكية بيميلغ ٥٠٠ مارا رويتادية نمسل على معلومات الى ٥٠٠ ماراء ، حيث المة عمسل على معلومات

معلوماتهم وغرار اتهم بشكل دقيق ممسأ يحسد من المضاربات للعشوائية ، وقد اتخذت بعض ، دول للخليج اجراءات معاله في هذا الاتجاه ، ففي شهر اكتوبر ١٩٨٢ افتتحت البحرين مركز استعلامات لسوق الاوراق المالية لمساعدة المستثمرين عطي لتخاذ القرارات على اساس توغير معلومات تحدد ته ة فلثم كات ، وفي الإمارات العربية المتحدة بدأت التكومة في اقلمة برامج تدريبية للعاملين في سوق الاورأق المالية واستخدمت أجهزة الاعسلام لتعليم جمهور المستثمرين المحتمل ، اما في الملكة العربية المحمودية غقد طلب من البنوك أن تتولى تجارة الاسهم لضمان أن تتاح أمام جميم المواطنين السموديين مرصة عادلة لشراء وبيع الاسهم في ظل المعلومات التي توفرها البنسوك عن المسراكر المالية المعتبتية للشركات . كما تقسوم الكويت في الوتت الحاشر بدراسة حول شرورة تواسير مؤسسات متقصصة لتطبط السانات الماليسة للشركات وذلك تبل الانتقال الي مبنى البورمـــة

الحديد - مدم تنفل المسكومة نسبواء مبساهرة أو ٣- مدم تنفل المسكومة نسبواء مبساهرة أو بالإيماز الى ادارة السوق أو الفير للتأثير بشكل مصطلع في مركة تداول الإسهم بهنف التأثير علي السحر الخاسب الذي تحدده توى العرض والطلب لكل سهم أو صنف ه

١ ــ فرض عقوبات شديدة ضد نشر معلومات
الله مضالة للشركات بهدف التأسير عسلى حركة
التمايل في سوق الاوراق المالية وضد من يشسهد
على صحة هذه المعلومات
على صحة هذه المعلومات
التمايل المسحقة المعلومات
المسحقة المسحقة المعلومات
المسحقة ال

" مسيق التعابل الداخلي اي المستند على " مسلوليات في مؤور اللجيم إن تقتصر على شخص مسلوليات تبكن بن العصول على معلوسات سرية مسبقة عن الخطط المتوتعة لشراء اراشي او بناجم ويجدون و اضابلات الاربياح والخسائل هذه المعلومات و رئائير ذلك على اسعار الاسهم سواء بالارتفاع و الهيوط عند الاعلان عن بنسل هذه الخطط والسياسات ، فساح الى المسيم هذه الخطط والسياسات ، فساح الى المسيم وهذا الاجتاء وجوود حاليات ، فساح كل بن المسركة ، وهذا الاجتاء وجوود حاليات أن على المساوليات الشركة ، المناطقة الاسواق الارباق المائية في كل بن المساوليات المناطقة المساوليات عن مائية على بن المسوكة المناطقة الاسواق الارباق المائية في كل بن المساوليات المناطقة المساولة الاسواق الارباق المائية في كل بن الموتكا ،

مسبقة تتملق يتملك الكويت اؤسسة سانتان وانه استريء أسسه بعيان ما تراسسة بعيان ١٠٠٠ وولار وباعها بعد خصمة أيام بممر ٢٠٠٠ وولار وأن المعلومات المسبقة هذه مكتن ١١ أمريكيا بعن فيهم ثمانية من وسطاء الليورصة في والمنطق من المصمسسول على اكثر من ٢٠٠٠٠٠ دولار في أسبوع واهد

بريطانيا ، غرنسا ، أما سويسر ا غان الحكومة نقوم في الموقت الحاضر بالتخاذ اجراءات تحمل بموجمها الاتجار الداخلي في السندات جريسة ، بيعاتب عليها الثقانون .

١ - تقديم بعض الحوافز التي تساعد في تنشيط حركة التعامل في سوق الاور اق المالية بما يعهد بالنفع على الستثمرين بصفة خامة والاقتمساد التوسى بصفة علمة ، ومن ابثلة هذه الحوافز نذك الأتى على سبيل المثال:

﴿ أَ ﴾ اصدار قانون لتشجيع الاستثمار ، ... اعفاء الشركات الني تساهم فآلقطاعات الصناعية والانتاجية من ضربية الدخل لمدة تتراوح بين ٥ _ ١٠ سنوات على الاتل وهذا بن شسانة أن يؤدي الم، زيسادة احتبسالات الربح في هدده الشركات وبالتالي زيادة الارباح للمستثمرين في مثل هسذه المشاريع .

(ب) اعقاء الارباح الموزعة على المساهمين في مثل هذه المشروعات من الضريبة وأعفاء الاربساح الراسمالية النائجة من اعادة بيع الاسهم بأكثر من تكلفتها من الضريبة ليضا ، وهذا من شهائه ان يشجع العديد من المواطنين الى استثمار مدخراتهم ق مثل هذه الشركات ،

(د) قرض حياية حيركية للسناعات الوطنية مما يجعلها أقدر على المفاقسة ونسمان تحقيق أرماح فى السوق المطى ،

 (د) اسدار قائبون للثم کات بصدد دقیق وواجبات المساهم في انتضاب مجلس الإدارة والتصويت على القرأرات الإساسية ، كما بلزم الشركات بنشر حسابات تفصيلية على نماذج معينة بحيث توضح للمساهم أو المستثمر الرنقب الحقائق والاوضاع ألمالية المتعلقة بنشاط الشركة .

وقد لحَّات حكومات كثم من البلدان الي انفساذ مثل هذه الاجراءات والتي كان لها أثر عمال في تطوير وتنشيط سوق الاوراق المالية بها .

البيقات والشروط المطلوبة لقبول تداول اسهم الشركات المساهمة في سوق الأوراق المالية :

تشترط لجنة سوق الاوراق المالية في معظم بلدان العالم بضرورة توانسر مجمسوعة بن البيسانات والشروط عند للنظر في تبول تداول اسهم الشركات

الساهية في سوق الاوراق المالية وهذه السائات والشروط وضعت لمنع تلاعب وعدم جسدية بعض الشركات وحبابة للبستثيرين وللاقتصاد التوهيء وفيما يلى تفاصيل بعض هذه البيانات والشروط(ع)

أولا ... مَاتُهِ البيانات الطلوبة :

 ١ ـ عقد التأسيس الاساسى والتعديلات التى أجريت والنظلم الاساسي للشركسة ومرسسوم تأسبسها . ٢ _ القوائم المالية للشركة وتقصارير مجسالس

الادارة بن تاريخ التاسيس ، ٣ _ اعضاء مجلس الادارة الحالي وملكيــة كل منهم من أسهم الشركة وقت تقديم الطلب .

) — الشم كات الفرعية و الزميلة . ه ـ عدد العاملين واسماء القياديين في الشركة. ٦ _ أسماء المساهمين السذين يملكون ١٠٪ من أسهم الشركة وقت تقديم الطاب.

ثقيا _ شروط قيدول نه .اول اسمهم الشركات المساهمة في سوق الاوراق المالية :

1 - التعيد بتعديل النظام الاساسي للشركة بها

يتناسب مع م ترتايه لجنة السوق . ٢ ــ أنّ يكون قد وذن عسلي تأسيس الشركة علمين وأصد ب على الاتل ميزانية عمومية واحدة. ٣ ــ الا بتر متوسط نسبة الربحيــة عن ٥٪ ويجوز لغارر صعينة الاستثناء من هذا الشرط(٥) £ _ سالاً الاوضاع المالية من حيث موجوداتها وسبولتها وتو زن هيكلها المالي وكفاءة الإداء . ه _ الا يقل رأس المال المنفوع عن عشرة ملايين دينار او ما يعادلها(١) . ٦ — الالتزام بنشر ميزانياتها ونتائج أعمالها في وساتل النشر اليومية (المسحف) وذلك تبسل

السماح بتداول أسهمها في السوق ، ٧ ... الالتزاء الطلق بتطبيق كانة الأبور الواردة في النمهد المعد من تبل ادارة السوق ، ويشمل هذا التمهد على الآتي على سبيل المثال:

0

(٤) لَمِنْهُ سَوِق الْكُويِتِ لْلأُورِ أَقَ الْمُأْلِيَةِ سَجِرِيدَةً السياسة ، العيد ٥٥٠ ، السيت ٢١ / ١ / ١٩٨٤

(٥) بالحظ أن هذه النسبة تنفتلف من بلد الي

آشر ٠ (١) يختلف الحد الادنى لراس المال الطلوب

من بك الى كفر حسب الطروف الاقتمى السائدة ، والقوانين النظمة الشركات الساهمة" •

0

(1) تتمهمه الشركسة بالالتزام بكانسة النظم والتعليمات الصادرة من لبنة السسوق وادارته بمجرد قبول تداول اسسهمها في مسوق الإوراق المالسية .

(ب انقسديم كافسة البيسانات والمطوبسات والمحدوق ، والاحتصاءات التي تطليها ادارة السوق ، (ج) أخطار ادارة السوق بكلفة القرارات التي يتذخها مجلس الادارة والتي تؤثر على راس مال الشركة و ميكلها المالي ورسيتها وتوزيم الارباح .

(د) الحطار ادارة السوق عن كافة المعاملات
 النى تتم على ملكية السهم الشركة .

التى تم على ملك اسبه السرك .
(ه) الالتزام بعدم تغير ملكية اسهم الشركة فى سجلات المساهمين ما لم تكن معتبدة من ادارة السبوق أو تبت وقفا للتواعد التى تضعها لجنسة .

و الالتزام بالإهطار عن ملكية اعضاء مجلس الادارة الجدد وملكيتهم من اسمهم الشركة خلال شهر من توليهم العضوية او من تاريخ قبول تداول اسهم الشركة في المسوق .

بن للعرض السبباق يقضو لذا أن الحاسسية والتواثم المالية للشركات والملوبات التي تونرها كانت محورا هما في كل بن المهوب الإساسية لنجاح مسوق الاوراق المالية واداة بن الايوات المهابة للشركات التي يتم تداول أسهيها في السوق المالية للشركات التي يتم تداول أسهيها في السوق المهابة للشركات المساهبة في سوق الاوراق المهابة أسها الشركات المساهبة في سوق الاوراق المالية المسابئة المولكة فقد عنها التشريمات المالية المولكة المنافعة بي عام في المؤلفة المي لقسطون الشركات وموق الاوراق المالية المولكة عنها هي المالية المولكة المالية المولكة المحاسبية وسوق الاوراق المالية المولكة المولكة المولكة المولكة المولكة المحاسبية وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبية وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبية وسوق الاوراق المالية المولكة المولكة المحاسبية وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبة وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبة وسوق الاوراق المالية المحاسبة وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبة وسوق الاوراق المالية المحاسبة وسوق الاوراق المالية المولكة المحاسبة وسوق الاوراق المالية المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة والمحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق الاوراق المحاسبة وسوق المحاسبة وسوقة المحاسبة وسوقة الاوراق ال

أهمية المعلومات المحاسسبية في

سسوق الاوراق الماليسة

تعتبر المحاسبة مصدرا من المصسادر الاساسية للمطومات التي يعتبد عليها المتعابلون في سوق

الاوراق الملابة في انخاذ القرارات المنطقة بشراء وبيع أسهم وسندات الشركات التي يتم تداولها في المديق - وسنتاتش فيها يلي مدى أهبية مطهات الحلسبة الملكة و الدور الذي يعكن أن تؤديسه في التنهية الالتصادية وسرق الالزواق الملكية بصدة أن عامة - وفي الدول الثامية بصفة خاصة ، حيث أن معظم هذه الدول العامية بصفة خاصة ، حيث أن الملية(س) .

نؤدى الماسبة المالية دورا لتلتيسا في التبيسة من الانتصاحية ، أولهما توفي المطومات المليسة عن المناهمات المليسة عن المناهمات المليسة المناهمات المناهمات المناهمات المناهمات المناهمات المطومات المطومات الملاهمات المناهمات المناهمات المناهمات المناهمات الماليمات المناهمة المناهمات عن الملومات المناهبة التي تعديد على على نشجيع وجود سوق الملومات المناهبة التي تعديد على على نشجيع وجود سوق الملومات المناهبة التي تعديد على المناهمات المناهبة التي تعديد المناهمات المناهبة والمناهبة التي تعديد المناهبة والمناهبة المناهبة التي تعديد المناهبة المناهبة التي تعديد المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة المناهبة المناهبة المناهبة المناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة المناهبة والمناهبة المناهبة المناهب

بين التقارير المحاسبية للشركات وتطوير مسوق "ربراء "المايه ، وبوصلة خاصة في الدول الثابية ، تتبيز الدول الثابية دائيا يوجود علاقة بهاشرة بين المحدلات المتفقفة للانخطر ووجسود مسوق للاوراق الماية - وهذا من مسالة أن يؤثر عسلي المكتبية الصرحات على راس المال ورصلة خاصسة بالنسبة الشركات المجديدة ، كما أن مسوق راس المدرات المعنية ووضعها تحت تصرف الوحدات المي كاجة اليها .

وق هذا الجال المن تقارير وحسابات الشركات يبكن أن تساعد في كسر حسنه الدائرة وذلك عن طريق المساعدة في خلق الحاجسة الماسسة للقسمة المساعدة في خلق الحاجسة الماسسة للقسمة الماستير - مسواء المعلى أو الاجنبى، و وذلك بن خلال الإعماع من معلومات بالميت والاتفاقاء تدقيسة timely ووقتية الماسة للمستغرين الماسة الم

processions, session 111, carro, 1960.

(Minowes, David, F., oThe Role of Accounting in Emergin Nations», The Journal of Accountancy, January, 1969.

⁽V) __ Samuels, J.M., and N. Yacout, aStockExchanges in Developing Countries..., a Paper presented at the Internate inference on Accountin, and Auditing, Syndicate of Commerce professions, session 111, Cairo, 1980.

بدخرات الوحسدات والافراد الى استثبارات مضاعية بنتجة ؛ ولقد أوضح حد الداكليان() أن مضاعية بوارق نبها هى احسد توافرت بحاسبية موثوق نبها هى احسد الطاوبة لتخين الشركات المسقية في الدول المنابع من اصدار سندات بلكية من خسالل سوق الاوراق المالية .

ولذلك مان أحد الوظائف الهابة للمحاسبة في تطوير سوق الاوراق المالية في أي دولة ، يسببواء كانت دولة نامية أو متقدمة ، هو الدقة في اعداد الحبكانات الخنايصة للثم كات والاقصصاح عن الملومات الملائمة التي تبكن السنثير من تيساس كناءة واداء الشم كات ، وغالبا ما تنشم تبلك المعلومات في مسورة تقارير محاسبية أو مالية وتعد على اساس سنوى ٤ الا أن هناك بعض الشركات التي نقدم ، بجانب تقاريرها السنوية ، تقسارير نصف سنوية او ريع سنوية او تقارير شهرية وهو ا يطلق عليه بالتقارير الفترية Intrim Reports ، وتشبل هذه التقارير الماسبية على عدة قوائم مالية (قائمة المركز المالي ، قائمة الدخل ، قائمـــةُ نوزيم الارباح ، تائمة مصادر واستخدامات الاموال او التغير في المركز المالي) وتجدر الاشارة هذا ألى أن أهمية وفأعلية البياتات والمعلومسات المنشورة في التقارير المالية للشركات التي يتم تداول اسهمها في السوق بالنسبة للبستثير وسوق الاوراق المالية انها يعتهد على اعتبارين اساسىين(١٠) .

الاول: مقدرة النظام الماسمين قياس موارد الهودة الانتظام الماسمين الفتسية الفتسية المنتسبة المتسية المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة أورد الاستغلال الإمثار في الملتبي والحاضر واستخدامها تمؤشر الاداء في الملتبي والحاضر واستخدامها تمؤشر الالاداء في الملتبي في انتاج معلومات المنتسبي في انتاج معلومات المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبية المنتسبة المنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة والمنتسبة المنتسبة وترشيط على المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة المنتسبة وترشيط على المنتسبة المنتسبة وترشيد عليا المنتسبة ال

تلك المتدرة بن مستثير الى آخر وتعتمد على عدة اعتبارات منها درجة وعى ونتاغة المستثير وتفهمه لاهمية البيانات المنشورة ومسدى ثقتسه بالتياس المحاسبي وكمايته .

دور المعلومات الخاصة والمعلومات

العامة في كفاءة سوق الاوراق المالية

ان توفير العلومات بالقدر الكاقى من الاهمساح لجبيع التعليان في سوق الاوراق المالية يعتبر من الشروط الاساسية نتباح المعساس في السسوق والقتساء على ظاهرة معم التكافئ في المحصول على المطويات والفن تؤثر تأثيرا صلبيا على قرارات بعض المستثيرين من ناحية وعلى كفساءة مسسوق الاوراق المائية من ناحية أخرى ،

فقد تتحقق بعض الكانسية في العادية لفئة من المستثبرين على حساب فئة أخرى نتيجة لحمسول الاولى على معلومات غير معلنة

non public information للفئة الثانية او يجهلها باقى المتعاملين ، ففي مثل هذه الاحوال سيكون من مصلحة الفئة الاولى عدم اتاجة تلك المعلومات لياتي المتعاملين في المسموق حتى يقوموا باتمام التعامل (بالبيسع أو الشراء) وفقا لما تبليه عليهم محتوى تلك المعلومات الخاصمة وبعد أن ينبوا التعابل سيكون من مسالحهم العمل على نشر هــــذه المعلومات وبـــذلك بتبكتـــوا من الاستفادة من مكاسب المضاربة ، وخطورة هسدا الوضم لا يقتصر فقط على الضرر الذي قد يلحق ببعض المستشرين ، بل قد يكون ضارا بالاقتصاد القومي ككلء غمدم تواغر تلك المعلومات الخاصة للبعض قد يدعمهم الى اتخاذ قرارات خاطئة عيها بتملق باختيار حجافظ استثبار اتهم ، وما يتبع ذلك من تحميلهم لدرجات من المخاطرة ليسموا عملي استمداد لتحملها لواتو افرت لهم ثلك المعلومات الخاصة ، أما أذا كان بعض السنتبرين بعلبون



— Wai, U. Tun and Hugh T.Patrick, «Stock and B., is Issues and Capital Markets in Less Developed Countries», Staff Papers, J. M.F., Vol. 20, 1073, pp. 253-317.

(١٠) يكتور صادق معمد البسسام ، و بعض جو أنب التنظيم الماسين لسوق الاوراق المالية ، بحث مقدم النوة كلية المقسوق جامعة الكويت النفقد أن مارس ١٩٠٣ حول ، ضسسرورة وجود قانون للبورصة ، ١٠ وما يترتب على هذا الأثر من تغير اسعار اسهمها أو سندانها في سوق الأوراق الملاية ، وقد أوضع أحد الكتاب ذلك بتولم (١٩) :

«An efficient ... share market requires that the price of securities accurately reflect the value of the firms. When times' values do alter, a speedy adjustment of share prices to mirror such changes is necessary».

ولذلك على حصول بعض الغنات على بلل هذه الملوسة بعض الغنات الإفرى الملوسة بعض الغنات الإفرى من قرائد بعض الغنات الإفرى من قرائد برن من قرائد بعض من المناسبة بعض المناسبة بعض المناسبة بعلى الملوسات الملوسات المناسبة بعض المناسبة بعض المناسبة بعض المناسبة بعض هذه الدول / وذلك مناسبة بعض من المعراب المناسبة بعض من المعراب المناسبة المناسبة بعض مناسبة المناسبة تتحد من حدوث المناسبة عكسي على تكادرة سوق الإراق المالية .

اهم المغرمات المعاسسية المؤسرة في القسر أن الاستثباري

لا شك أن الملومات المحاسسية المنشسورة في التقارير المالية الشركات تلعب دورا هاما في عبلية التفار المالية المتحدد المنت بعض المفارير المستوية التساري المستوية للتراد المستوية للشركات الافراد المستفوية

ونفاتش فيما يلى أهم الملومات الماسبية التي قد تؤثر أكثر من غيرها في عملية انفساذ القرارات

برجود مثل هذه المليات الفاصة ولكنا غير مرود مثل هذه المليات الفرى بن الستغرين بالمنتفرين بن الستغرين من المستغرين من التصابل ؟ من عزب تدوي كليا التصابل عن التصابل المنتفرة كليا المنتفرة كليا المنتفرة على مصابل الوحدات الانتفاقية على مصابل الوحدات الانتفاقية على مصابل المنتفرة على مصابل المنتفرة على مصابل المنتفرة على من المنتفرة على المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة على القوائد المنتفرة المنتفرة على القوائدات المنتفرة على المنتفرة على المنتفرة على المنتفرة المنتفرق المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفرة المنتفر

"The unequal possession of information problem was a focus of Act (U.S Securities Act of 1933 and the Securities and Exchange Act of 1024) restraints on insider trading, as was the use of nonpublic information by insiders. These restraints may have reduced the ability of some investors to profit on nonpublic information». أما في انتصاديات الدول الناميسة والتي تتميز بالديناميكية والتطور والتنبية ، نسيكون هناك دائما مجالا لظهور ووجود مطومات جديدة تتطق بالاقتصاد القومي من حيث رسم السياسات والمخطط واتخأذ آلترأرات لاتشاء بشروعات جديدة أو الغاء مشرومات قائمة أو تأميم ليعض المشرومات الأخرى ، ولا شك ان مثل مَده المسياسات والترارات قد يكون لها تأثير على التيم الماليسة لبعض المشرومسات الماملة في هسدا الاقتصساد

Market Model of Disclosure», Journal of Business Finance and Accounting, International Quarterly, Vol. 8, No. 1, Spring 1981, pp. 27-44.

(١٤) انظر على سبيل الثال :

--- Epstein, M are J., «The Usefulness of Annual Reports to corporate shareholders», California state University, Los-Angeles, BBER, 1975.

- Lee, T.A. and D.P. Tweedie, "Accounting Information: An Investigation of Private Shareholders Usages", Accounting and Business Resear:h. Autum 1975. (۱) دكترر محمد العظمة ، د دور العلومات المصابية في سوق الإراق المالية » ، الماسيعة تصــــدرها جمعة الماسيسة - كلية الثجارة والانتصاب والعلوم السياسية - جامعة الكريت العدد الثاني عشر - ١٩٨٣ _ ص ٧٧ - ٣٥ - ٣٠

141

— Ingram, Robert W., and Eugene G. Chewning, afthe Effect of Financial Disclosure Regulation on Security Market Behaviorn, The Accounting Review, Vol. LVIII, No. 3, July 1983, pp. 562-580.

(17)

- Bird, Ronald G. and Stuart M. Locke, «Financial Accounting, Reports: A الكسبية للشركة Earnings Power of Company المسبية الشركة ق والذي تعطى مؤشرا يبين مدى كفاية الشركة ق استخدام الموارد المتاحة لهسا في خسلال الفترة السابقة ،

رقد احتل عابل الربح الركز الأول بامتياره من وقد احتل عابل الربح الركزة التي تحقيقة أهم الاهراف التي المدركة التي أهريقاً عسلي وجد البتت احدى الدراسسات التي أهريقاً عسلي جدوعة من الشركات الدانيركية أن الربح يمتير من أهم الأهداف بالنسبة للمسساحين والديرين وحبلس الادارة كما ياقير في اللجدول التألي : الاستثبارية وبالتالى على حركة تداول الاسسهم والسندات في سوق الاوراق المالية ،

۱ - الربحيــة : ، Profitability

يعتبر الربح من المعلومات المحاسبية التي تلعب دورا حيويا في قرارات المستثمرين المتطقة بالشراء أو البيع أو الاحتفاظ بالاوراق المالية التي فيحوزتهم ويعتبر الربح من المعلومات التي توضح المتسدرة

جدول (1) الربح كهدف أساسي في بعض الشركات

يراها كل بن	النسبة اللوية لتحبيذ كل هدف كما يراها كل من			
مجلس الادارة	المساهمين المديرين مجلس الاد		أهداف الشركة	
۷۵ مسلفر ۲۵ مسلفر ۰۰	6% 11 mass 11 34 mass 11	77 77 A 77 A	الربح النبو في الصناعة البتاء في دنيا الإعمال تقديم المتح الملوب الإستغلال السيادة بالسوق المدان الخرى	
Z1	X1••	Z1	الإجهالي	

الصدر: دكتور هشام احدد حسبو ؛ الاتجاهات الحديثة في التعليل المالي والمحاسبين ؛ مكتبة مين شمسي، القاهزة ؛ ١٩٧٩ ؛ جدول ١/١ ص ١٥٣.

أن ربحية الشركة تد حازت على المركز الأول في اهتمامات كل من المستثمرين الافرادوالؤسسات كما أن العديد من الدراسسات التجريبية (١٥) كما أن العديد من الدراسسات التحت حديثا

Financial Statements in New Zealands, in J.K. Courtis (ed.), Corporate Annual Report Analysis, University of New England, 1978, pp. 169-175.

Govindarajan, Vijayaraghavan, «The objectives of Financial statements: An Empirical study of the use Cash Flow and Earnings by security Analysten, Accounting, Organization and Society, Vol. 5, No. 4, pergamon press, 1980, pp. 1983-392.

(١٥) انظر على سبيل المثال:

Lee, T.A., "A Note on Users and Uses of Cas hFlow Information", Accounting and Business Research, No. 50, Spring 1983, pp. 103-106.

— Lee, T.A. and Tweedia D.P., "The Institutional Investor and Financial Informations, Institute of chartered Accountants in England and Wales, 1081.

--- Wilton, R.L., and Tabb, J.B., «An Investigation into Private Shareholder Usage of

a

ان هذا المعدل يشسخق Accounting Rate of Return ان هذا المعدل يشسخق من القوائم المفسسية المتشورة وهي عبارة عن صافي الارباح متسومة على يتبع الإسوال المقدية ، وهناك بعض النسبية الاخرى المتطلقة بالربعية والني يعن استخراجها من المعراب التي يتن المحدولة الإدراق المالية ، يتن المحدولة عليها من سوق الإدراق المالية ،

والجدول الدالي يوضيح أبثلة لهذه النسب ودلالتها وطريقة حسابها : الاستنبارية والمطلبن (الملبين) كما اعتربت بأنها وفيرس أنه الأكثر أمهية من المطوبات المعاتبة وفيرس بالمسوبة وكثر أمهية من أمم النسب المحلسية التي تقطق بالرحية من محل المائدة على بأن المستثبر والني تساوي مساعي الرحية مسوبا المساوي مساعي الرحية المساوية ال

جدول رقم (۲) نسب الربحية

 دلالتها: 	طريقة حسابها	النسب
العائد على استثمار الملاك . ه حقوق ناكية الاسهم يمكن حسابها حسسه التيمة الدنترية أو التيمة السوشية .	معافى الربح (بعد توزيع أرباح الاسهم المتازة) حتوق ملكية الاسهم العادية	ا _ المائد على استثبارات عملة الاسمهم العادية . Return on Common Stock holders
محدل المائد على السهم ،	منائى الريح عدد الإسهم العنادية	Investment. ۲ سنسبة نصيب السهم Earning Per Share من الربع
تحديد عدد الرات التي يجب ان يحصسل قيها المساهم على هذه الارباح ليفطى التيبة السوقية التي دفعها للحصول على هذا السهم .	توسط القيمة السوقية للسهم منافئ الربح المقرر للسهم	٣ ــ معدل تغطية الاسبهم العادية Price Earning Ratio
تمكس سياسة الأدارة وتوقعاتها للارباح في الستتبل ،	التوزيمات	. معدل توزيع الارباح . Pay out Ratio
الهابش الكلى الذى تتعامل ضبنه المنشاة ،	تكاليف البيع البضاعة المباعة مبانى البيعات	° _ هامش اجمالی الربح ° Gross Profit Margin
حجم القيمة المتبقية من ثمن المبيعات بعد سداد جميع الالتز آمات بما فيها الضرائب	مىساقى الدخل مىاقى المبيمات	ا مسافى الدخل الى مسافى المبيعات . مسافى المبيعات . Net Income on Net Sales.
متدرة المنشأة على منابلة التراماتها الثابتة من الدخل المحتق .	· أجمالي الدخل الالتزامات الثابتة (القوائد)	 الثابتة الإلتزامات الثابتة الثابتة الثابتة . Coverage of Fixed charges.

Research,» Accounting and Business Research, No. 35, Summar 1979, pp. 201-208. Whittington, Geoffrey, Ibid, p. 204.
of the Accounting Rate of Return in Empirical

أو مقترعًا الكسسية هو اتها تؤثر جباشرة على المائد المستقبل أنه ق هذه المستقبل أنه أن مثلاً المستقبل أنه ق هذه الشركة ، بالإضافة ألى ذلك علن المستقبل المستقبل المول الفلية قد لا يتوقر الذي لا يضمى بالإربال أن أنه قد يكون من القرع الذي لا يضمى بالإربال المسابة في مسيل قيمة مرتفعة للسهم في المستقبل ، أن أنه لا يربع على المستقبل ، أن أنه لا يربع على المستقبل ، المستقبل المستقبل في المستقبل ، المستقبل المستقبل في المستقبل ، المستقبل المستقبل في المستقبل ، المستقبل المستقبل المستقبل المستقبل ، المستقبل المستقبل ، المستقبل أنه المستقبل ، المستقبل المستقبل ، المستقبل المستقبل ، المستقبل المستقبل ، المستقب

سلوك بعض المستثبرين في الدول المتقدمة . علاوة على ذلك مان المطومات المتعلقة بالتنبق في الدول النابية والمتعلقة بالمقدرة الكسبية ومسا يرتبط بها من تطور وتوسع وتوزيعات مقترحة في المستقبل لا يبكن تحديدها بدقة في تلك الدول ، وذلك نظرا لحساسية اتتمساديات تلك الدول لبمض التقلبات أو الظواهر الاقتصادية الداغلية أو المُحَارِجية ، وألني قد تؤثر تاثير مباشرا على سوق الاوراق المالية في تلك الدول . كما أن نشسلط هذه الدول قد يكون محدودا ، كما قد يؤدي نشاط شركة وأحدة كبيرة أو نشماط فئة بحدودة بين السنثيرين الى احداث تغيرات وتقلبات جذرية في النشاط الاتنصادي وهذا ما حدث في سوق النام في دولة الكويت ، حيث ادى تلامب بعض الستشرين باسعار الاسهم الطليمية الى ركارد في الاقتصاد الكويتي ، وتراكم الديون على المتلاميين وخسائر لدى كثير من المواطنين الامر الذي أدى الى وجود كساد كبير في السوق الداخلي ، من أمل ذلك مان ربحية الشركة تعتبر من الملوبات الهسابة التي تؤثر تأثيرا فعسالا على تسرارات المستثمرين في الدول الشامية ، وخلاصة التول مان المدرة الكسبية للشركة أو

ريحيتها تؤثر على تيبة الصوم والذي على اساسها تد يور المستنو شراء أو يهم أو الاختفاظ بالاوراق المالية التي في حوزته > كما أنها بن ناسعة أخرى تؤثر على توقعات الارباح الموزعة من كل سسمم Dividends والتي قد تؤدي بدورها الى

ارتفاع في سمر السهم في سوق الأوراق المالية ، أما أذا قررت الشركة توزيع أسهم مفحة بدلا.من رقد استخدمت هذه النسب في السنوات المشرة الاخبرة في كلير من الإبحاث التجريبية في المعدد من المجالات المتعلقة بالتنبؤ باسمار الاسسسهم وكمتياس للمقارنات بين الشركات التي تممل في نفس المسامة .

ولَّن تكون المطومات التطلقة بالربعية الها تائير على قرارات المستثرين القاصة بشراء ويبع الاسم أو الاحتفاظ بها فتها يجب أن تكون متلفة المجبع وأن تقرر بمسعة منتظية ودورية ويتم الحداده وقتلا لقوامد فايئة من علم ألى القرر ، بالانساقة الى ذلك ملك بجب أن تتوفر معطومات من ربعية الشركة أو بقدرتها الكمبية أنة مسابقة لا تقل عن خمس سنوات ؛ حتى يمكن استخدامها كالساس المتنبؤ برجعية الشركة في المستقبل ومقارفة ذلك بالشركات الإخرى .

مند أجراء بثل هذه الغرنات على يعين على المستثبر أو المثل المثل المثل من المتسير و المثل المثل مجبوعة من المواجل بثل محدثات النبو في المتدن الكتبية الشركات القارفة ، ومدى انتماقها التي مناعات يختلف ؟ وطبيعة الاصول المستثبرة من عيث اختلاف أصارها الاتتابية .

ومن الجدير بالذكر أن المقسود بالمقدرة الكسيبة للشركة أو ربحيتها هي تلك المقدرة أو الربحيسة المتعلقة بالكسب أو الأرباح من المبليات المأدمة للمشروع ، ويستدعى هذا بطبيعة الحال استبعاد ارباح المبليسات التي لا تتكسرر ولا تثنيي الي المليات أو النشاط الرئيسي للشركة من مسائي الربح حتى نحصل على الإرباع الناتجة من الممليات المادية للشركة والتي يمكن اتخاذها كاسسساس للمصول على نسبة الريمية ويتوتف الحصول على هذه المعلومات على السياسيسة المحاسسة التي تتبمها الشركة في مرض توائبها المالية بن حيث الانصاح عن العلومات المتعلقة بالارباح المادية وتلك التملقة بالارباح غير المادية في قائمة الدخل . أبا في الدول النابعة غان معلومات الربجية تد تلعب دورا اكثر أهبية بها تؤديه في الدول المتقدمة، كما أنها تعتبر من المعلومات الحيوية التي تؤثر على قرارات المستثمرين في تلك الدول . وسبب اهتمام المستثبر في الدول النابية بربحية الشركة

uthersten of a Polytica Doubles

Investigation of a Relative Decline Models Journal of Business Finance and Accounting, Vol. 3 No. 2, 1976, pp. 71-92.

(۱۷) انظر على سبيل المثال:
- Whittington, Geoffrey, Ibid, p. 204.
- Jones, C.J. Tweedie, D.P. and whittington, G. «The Regression Portfolio: A Statistical

الكتاب (1/4) أن المطوبات الحاسبية البعائدة وتسسينها الى يتوزع كوبونات الاوراق المليسة وتسسينها الى المحتول المحتولة وحدى الحراف هذا التوزيع مي المعيرى الاشركات المائلة لتخبر مسن المصالحات اللي يعكن أن تعبل على عصوق الأوراق الملية الترار بالنسبة للمستثمر في صوق الاوراق الملية .

وبن المنيد بالنسبة للمستثمر أن يكون على علم بالموامل التي قد تؤثر على اتخاذ تسرار توزيم الارباح ، حتى تكون تراراته الاستثمارية مبنية على أسمى عليية ، هناك المديد من العوابل التي قد تؤثر على قرار توزيم الربح - ويبكن تتسييم هذه العسوايل الى مجبوعتين الجموعة الأولى وهي ما يمكن انتسمي بالموابل القانونية وهي التي تنطيق على الشركات الساهمة ، حيث لوجب الشرع على هذه الشركات بضرورة التطاع نسب سعينة من صافى الارباح حددها متنبا تغصص لحسياب الاحتياطي القانوني وحساب الاحتياطي الاختياري واي نسبة اغرى بمدها القانون أو تتران للجمعية العبوبية أواجهة الالتزامات المترتبة ملى الشركة بموجب تواتين الميل ، ويخصص بعد ما تقدم نسبة معينة لتوزيم حمسة اولى في الاربساح حددتها بعض التونين بنسبة ه/ للمساهمين من الدفوع من قيمة اسهمهم كما يبتح نسبة لا تزيد عن ١٠٪ من الباقي كمكافأة لاعضاء مجلس الإدارة ٤ واذا تبقى أي رصيد للارباح بعد ذلك ٤ عُقد الترح القانون بتوزيمها على السآهبين كحصة أضافية في الارباح ، أو يترك حرية ألتصرف نيها أجلس الادارة والذَّى قد يقرر ترحيلها الى العام القادم أو أستخدامها لانشباء مال للاحتياملي أو مأل للاستهلاك غير عاديين ، أما المجمسوعة الثانية فهى ناتجة من عوامل داخلية ووفقا لقرارات وسياسات مجلس الادارة ومواقشة اللجمعيسة العبومية عليها ، حيث يتأثر ترار توزيع الارباح بعلمل أو أكثر من تلك الموامل ، كما أنَّ هنساكُ أكثر من سبب وراء كل عابل من هذه العوابل. مالحد الاقصى للارباح الذي يجب على الشركة ان تقوم بتوزيعه هو الأربح القسابل للتوزيع والذي تحتق في نفس المام ، حتى ولو كان لدى الشركة أرباح محتجزة من الاعوام السابقة ، وسبب ذلك أن الشركة لا تحتفظ بالارباح المحتجزة في صورة

التوزيمات النتدية ، غان هذا يؤدى الى تحقيق بعض المكاسب الراسسالية بالنسبة للمستثمر ،

Dividends : ٢ __ توزيع الارباح

ان سلوك المستثمر في التعامل بالاوراق المالية سوأء التي في حوزته أو التلحة في سوق رأس المال يتأثر ليس نقط بالارباح الني تحققها الوحدات الاقتصادية التي يتم تدأول اسهبها في السوق ، ولكنه يتاثر ايضا بالترارات التي تصدرها هذه الوحدات غيما ينطق بتوزيع الارباح المحتقة ، فالسمر الذي يرفب السنثير في عرضه أو تبوله للسهم المتداول في سوق الاوراق المالية يتوتف ala أأغوائد المتوقعة Expectation of benefits والتي يمكن أن يحتثها السهم في المستقبل ، وعلى درجة التاكد من بتساء هذه المسوائد ، ومن اهم الفوائد المتوقمة في هذا المحال هي الارباح الوزعة على الاسهم ، سواء نقدا أو في شكل أسهم متحة ٠ أن المستثمر في سوق الأوراق المالية غالبا ما يواجه نوع من المخاطرة نتيجة لقراره الاستثماري ولكي يتبكن المستثمر من تخفيض مستوى المخاطرة التى يتعرض لها فهو يلجأ الىتنويع استثماراته في مجموعة من الاوراق المالية المتلحة في السموق Diversification of portfolio ذلك مُهو يحاول دائما أن يحصل على المملومات الني تبكفه من تقدير العسائد على اسستثباراته ٦٠

دينك مهور دولي دانها أن يحصل على المعلومات الني تبدّه من تقدير المسائد على المستلزات المقاحسة وحقارنة ذلك بالمائد على الاستثبارات المقاحسة في المتوقع من المنتفرات المقاحسة في المستفرا على بعدادة ألى المسلخ المقالة التي فوزته عائمة بحاجة ألى المطيحة المائسية والمبلئة والمنتفرة والمبلئة والمنتفرة والمبلئة في مجووحة الاستثبارات في المعاقد على استثبارات الخاصة وتلك اللنعتات المتعقدة في السوق ، وتنصب المطيحات المستثبارات المقافدة في السوق ، وتنصب المطيحات المستثبارات المقافدة المنتفرة والمبلئة في السوق ، وتنصب المطيحات المستثبار من المقابد المستفرة من المقابد المستفرة من المتثبار المستفرة من المقابد المستفرة من المقابد المستفرة من المقابد المستفرة من المقابد المقافدة التي تعدين المستفرة من المقابد المستفرات المقابد المقا

(۱۸)

Determined and Accounting Determined Risk Measures», The Accounting Review, 1970.

- Beaver, W. ,P. Kettler and M. Scholes, «The Association Between Market -

سائلة ؛ بل تستثرها في أصول مختلفة ، ولذلك عنا أي زيادة في للتوزيع تشي تصفية بمشي أصول الشركة وما تديترت على ذلك بن تصفيها لمشي الشركة وما تديترت على طنه الإمسول دون الخسسائر ، كما في حالة بيع حذه الإمسول دون تحقيق خسارة فقد نوزج الشركة (بياما اعلى من الإرباح المحتنة والغذابة للتوزيع ،

وقد جسرت عادة بعض للشركات على توزيع
نسبة غاية من الارباح القابة التوزيع ، والهيدا
من ذلك هو زيادة الإرساح الهزية كلسا زامت
الإرباح القابلة للتوزيع ، أما في حسالة الشركات
الارباح القابلة للتوزيع ، أما في حسالة الشركات
النميز تقويمات
للارباح المتعقد خلال العام والقيابا
للارباح المتعقد خلال العام والقيابا
للتوزيع ، وتستخدم ارباهها في تمويل عياسات
التوسع ، وقد يكون السسبب من وراد ذلك هو
معدوب القريسات أو الدصول على مصوب التوسعة أو التصور عليه تتمويل
نلك التوسعات أو الدصول عليها بتكالية باهطة
نلك التوسعات أو الدصول عليها بتكالية باهلة
نلك التوسعات أو الدصول عليها بتكالية باهلة
المساحدة والدصول عليها بتكالية بالكلية
التحديد
الت

كما قد يؤثر الركز النقدى وعدم توفرسيولةكافية على عملية توزيع الارباح ، فوجود أرباح مُفِلة للتوزيع لا يمنى بالضرورة توزيعها ، لان تسرار توزيمها يستدعى بالضرورة تونير سبولة نقدية كما قد لا ترغب الادارة في الالتجاء الي البنوك للانتراض وما يرتبط بذلك من تحملها لغوائد وعدم توازن في هيكل راس المال ، الا أن ضعف المركز النتدى وعدم تونر السبولة الطلوبة تند لا يؤثر على رغبة بعض الشركات في توزيع أرباح في حالة وجود أرباح ، وسبب ذلك يرجسع ألى رغيسة الشركة في تحتيق نوع من الانتظام في توزيسع ارباحها ، ومايرتبط بذلك من التاثير على حامسل السهم والمحافظة على تيمسة أسهم الشركة في سوق الاوراق الماليسة ، الامر الذي يمكنها من الحصول على الابوال اللازبة بسهولة في حالة امدار اسهم جديدة ، ذلك لان التوزيع المنظم للارباح بكون حائزا للمستثبرين على شراء اسهم

سترحة . بالإضافة الى ذلك عن سياسة الشركة تجاه التركة تجاه التنظيفة عن قرار على عالى المستعلبة عن قرار على عالى المتحدد الشركة الالمتحدد المتحدد الشركة المتحدد المتحد

وليس هنك من شك في أن دراية المستثمر بقرارات توزيع الأرباح والأسبئي التي تبنى عليها مثل هذه القرارات تعتبر من المطومات الهسامة

والتي قد تؤثر على سلوك المستثبر نميما يتعلق بالقمامل في سوق الاوراق المالية .

المعلومات المعاسبية في سوق

الاوراق المائية فيالكويت

تعتبر سمسوق الاوراق الماليسة في الكويت من الاسسواق المتقدمة في العسالم ، حيث انها تتميز بتركيبة هيكلية واسمة من المؤسسات المالية ، وأدوأت مختلفة للتعامل في السوق (وأن كان من أهمها الاسهم) وتنظيمات متعددة سايرت ... الى هد با _ تطور عمليات تلك المؤسسات وتنوع الهُتمانُ منها ، وازدياد كناعتها في ادارة وتوظيفٌ الاموال المتاحة ، وقد حظيت سوق الاراق الملاية ف الكويت منذ نشأتها ف عام ١٩٥٢ باهتمام كبير نتيجة لما حققته من تطور ملحوظ وسريع في نمسو عدد الشركات التي تطرح اسهمها للشداول حيث بلغت في الوقت المساضر ٨٤ شركة ، ونتيجسة التوميم في حجم التداول اكتسميم كثير من الستثمرين الكويتيين خبرة ودراية بسوق الاسهم، كما أن السوق تد لعبت دورا حيويا في توجيسه الموارد المتاحة وفي استقطام مدخرات المواطنين . وعلى الرغم من أن التداول في بورمسة الكويت قاصر غقط على أسهم الشركات الكويتية خسير المتقلة ، الا أن حجم عمليات التداول الجارية على الاسهم جعل من بورمية الكويت ثابن بورصة في المالم من حيث حجم عمليات التداولي.

ويوجد في الكريت في الوتت الحاشر سوقين الاوراق المالية ؟ السبوق الرسيمية (البورصة) ؟ السوق الموازية ؟ المناح) . وتفاقش بهيا يلى اهم التطورات التي شهدتها الكريت وقرا عيما يتعلق يتداول الاسهم في تكل بن السوق الرسية وسوق المناح عالاتة خلك بالمطومات الحاسبية :

أولا : السوق الرسمية (البورصة) :

يم في بورصة الأوراق المالية للكوينة داول المبيم // شركة مركة مناول المبيم // شركة مركة الكوينية داول المبيم // 19 شركة) ، والشركات المساهمة الكوينية المباهمة الكوينية (ما شركة / مركة // مر



جدول رقم (٣)

الشركات المساهمة الكويتية والخليجية المدرجة في بورصة الاوراق المائية في الكويت في عام ١٩٨٢

عـــد الصــفقات	قيمة الاسهم المتداولة (مليون دينار)	الاسسهم المتداولة (مليون سهم)	المسدد	الثركات
71077	١٨٦.	341	779	المساهمة الكريتية ذات الاكتتاب العام
77-7	11	18	٧	المساهمة الكوينية المثفلة
777	44	٧٥	7	الساهمة الخليجية
78.Vo	1978	400	ξ٨	الجبوع

المدر: بنك الكويت الركزي ، النشيب و الانتصادية ١٩٨٢ .

ويقضع من المدول السابق أن الشركــــات المساهمة الكويتية ذات الاكتفاب العام تحقل با يليها الشركات الخليجية بنسجة ٢٧٪ من الشركات الكويتية المتسلة بنسبة ٢٪ من الحركات الكويتية المتسلة بنشر تقاريرها الملاية السنوية المساهمة الكويتية بنشر تقاريرها الملاية السنوية المساهمة الكويتية وشعيل هذه القصارير المليمة المؤاتية العمومية وقتلية المدخل ومصافر ومصافر واستخدامات الاموال والسياسات المحاسب يهية المقدمة في اعداد هذه القرائم :

ويستطيع المنتشر استخدام هذه العلومستات في ويستطيع المستشر استخدام هذه العلومستات في مصطلحة المستخدام هذه العلومستات في مصطلحة الإمراق الماليسة ؟ مسان أن محمود الدراسات المرمية بالكويت يقوم بالمدار في بالمي المالية عن موسق الكويت للإمراق المالية ، وقد اصدر المهد حديثا الدليل المالي نطك الشركات المناجعة المنافقة الكويتية وقد اصدر المهد حديثا الدليل حيث أنها تمان غالبا خلرج الاسواق الكويتية عن المنافق عن المنافق عن المنافق عن نفس القطاع والمطومات المحاسبية التي تصل في المعرفة من الشركات المحاسبية التي تصل في المورصة وقالة المتركات المحاسبية المحاسبية في المورصة وقالة الشركات المحاسبية المحاسبية في المورصة في المورصة في المورصة في المورصة في المورصة في المؤرسة في المورصة في المورصة في المؤرسة في المورصة في المؤرسة في ال

بباتاتها المائية في اطار القطاع الذي تنتي اليه . وقد تسميت هذه القطاعات الي القطاع الصناعي ؟ وقد تسميت وقد تسميت من القطاع الفليس ؛ تطاع التطبين ؛ تطاع الاستثيار ، وقطاع المقارلت ، وقد مرض العليل بالنسبة لكل شركة بلغض للبيرانية المعربية ، مسائد واستخدامات الابوال مركسا الشركة بالنسبة للقطاع الذي تنتني اليه ، نسب محاسبيه وشدتة من تلقية الله على ونسب بليه بخشارة ، والحاسبية على مدى عشر سنوات مع عرض بطاحات والنسبية بالمائية الذي توضع شاط الشركة بعض الرسموم البيائية الذي توضع شاط الشركة بعض الرسموم البيائية الذي توضع شاط الشركة ومقانغة بالشركات المبائلة الذي تنتي الى نفس النطاع او الصناعة ، والحاساتها الى القطاع السائمة الم

ولاتياً. أن مثل هذا الدليسل مرما يحسويه من مطوبات محاسبية تنطق بنطاط الذي تنشاط كل ومقارفة ذلك بالصناعة أن القطاع الذي تنشي الميه المطوبات كاسساس اللتيق بنتهاهات الشركة أنها المطوبات كاسساس اللتيق بنتهاهات الشركة ذلك المستقبل ومصلارتة ذلك المستقبل ومصلارة ذلك المستقبل ومصلارة ذلك الاستكارى الذي يقف ما الدافة ويقفسيائة وضع الواقع الملى الحقيقي الشركة محل الإعتبار، ومع الواقع الملى المصروبة وأعلى من تعدة المصروبة المعنوية وغير المحروبة وما تعدة المحروبة وما تعدة المحروبة وما تعدة المحروبة وما تعدة المحروبة وما يحدوبه وما تحدوله المحروبة وما يحدوله المحروبة وما تعدة المحروبة وما تعدد المحروبة وما تعدل المحروبة وما تحدوله المحروبة وما تعدد المحروبة وما تحدوله المحروبة وما تحدوله من المحكوبة وما يحدوله المحروبة وما تحدوله من المحكوبة وما تعدوله المحروبة وما تحدوله من المحكوبة وما تعدوله المحروبة وما تحدوله من المحكوبة وما تحدوله من المحكوبة وما تحدوله المحكوبة وما تحدوله من المحكوبة وما تحدوله المحكوبة وما تحدوله من المحكوبة وما تحدوله من المحكوبة وما تحدوله المحكوبة وما تحدو

(13)

- Institute of Banking Studies,

Financial Index for Kuwait StockExchange Listed Companies 1973-1982», Kuwait 1984.

النداول والاسمعار لاسهم الشركات المدرجة في سوق الاوراق المالية .

ولبيان مدى أهمية البيانات الماسبية في السوق المالية في الكويت ومدى تأثيرها على اسعار الاسهم قام بعض الباحثين(٢٠) بدراسة أثر اعلان النقائم المُلْية في نهاية السنة على التمامل في سوق الاور اق المالية ، وقد نركزت الدراسة على اسمار اسهم البنوك وقد أثبت الباحثان بوجسود عسلاتة بين الاعلان عن النوزيمات ونشم الميانات المالسة الخاصة بالسنة المالية وبين اسعار الاسهم ، حيث أخفت أسمار الاسبهم في الارتفاع مع الاعلان عن التوزيعات المترحة واجتماع الجمعية الممومية لاترارها ، بالانسامة الى تأثير تلك المعلومات على حجم التداول في هذه الاسميم .

ثانيا ــ السوق الموازية (الماخ) :

شهدت حركة الاسهم المحلية في الكويت ركودا ملحوظا في مستوى النشاط في سوق الاسهم خلال عام ١٩٧٧ بالمتارنة بعام ١٩٧٦ حيث انخففست كبية الاسهم المتداولة بنسبة ٦٦٪ ، وقد اتخذت وزارة التجارة عدة اجراءات بن شاتها المبل على تنشيط حركة تداول الاسهم في السوق ٤ واصدرت عدة قرارات في اغسطس ١٩٧٧ لواجهية هيدا الوضع مموين أهم القرارات والتنظيه سات التي أمندرتها وزارة التجارة في هذا الشأن هو رغبه الحظر المفروض على مماملات وعقود النبع الآحل للاوراق الماليسة والحسد بن تأسيس الشركات الساهمة الكويتية (٢١) .

ولقدد نتج عن تسلك القسرارات تيسلم بعض المستثمرين ألكويتيين بالتوجه الي بعض السحول الخليجية المجاورة وبصفة خامسة دولة الامارات العربية والبحرين وذلك بهدف تأسيس شركسات مساهمة تكون تابعة في جوانبها القانونيسة لتلك الدولي ، وقد بلسغ اجمالي عسد الاسسسمهم المطروحة للتداول والخاصة بتلك الشركات حوالي ٥٠٠٠ مليون سهم ، ولما كانت هسذه الشركات مؤسسة ببيادرات ورؤوس أسوال في معظمها كويتية ، فقد تركز تداول هذه الاسهم في مدينسة الكويت في سوق غير رسمية موازيـــة للســوق الرسبية (البورسة) تم التمارف على تسبهيتها

بسوق الناخ وقد شهدت هذه السيبوق موحات شديدة من المضاربات ، وخامسة أسا بتعلق بمعاملات البيع بالآجل ،

ولقد بلغ حجم التداول في هذه الاسمهم في الفترة من مايو آلي ديسمبر ١٩٨٢ حوالي ٨ر٢ مليسار سهم ، وقي شهر سبتمبر من عسام ١٩٨٢ شمسهد السوق انخفاضا حادا في المعليلات فقد وصيل حجم التداول ٧٢ مليون سهم مقابل ٦٠٢ مليون في الشهر السابق ، وأن ترتب على هـــدا التفـــم الماجيء في نشاط سوق المناخ ظهور بعض النتائج السلبية التي توقعها بعض الرّ اقبين ٤ حيث توقف الكثير من التعاملين عن عقع قيمة شيكاتهم المترتبة على الماملات وعقود البيام الآجل التي تهت في السوق ، ولقد ترتب على ذلك ايضا عجز الكثير بن المتعاملين في هذا السوق بن دغع الالتزامات المالية التي تعهدوا بها نتيجة التشابك في الحقوق والالتزامات والتي نتجت من عمليات البيع الآجل. وهمّا ظهر على ما سمى بعسد ذلك بازمة مسوق التاخ(۲۲) ،

ومن أهم الموامل التي ساعدت على احسدات أزمة سوق المناخ واعطائها حجها بالغ الخطسورة مما جعلها مثار أهتمام أعلى المستويات في الكويت نذكر الآتي:

1 _ المالفة في الاستعار التي كانت تتم بها منققات البيم الآجل اعتمادا على التفاؤل المفرط لهذه الشركات والذي لم يبن على أي معملومات مالية منشورة أو على بيانات متلحة عن دراسسة الجدوى الانتصادية لتلك للشركات ،

٢ ــ عدم التدخل السريع من تبـل السلطات المسئولة لتنظيم النداول في السوق الموازية وأيقاف التعامل ووقتا في أوراق أي من الشركات بسبب الارتفاع غير الطبيمي في اسمارها .

٣ — عدم وعي بعض المستثمرين مما تسميمية في صموبة عبليات ترشيد القرارات الاستثبارية وعدم الحد من سلبيات السوق ودون النظسر الي حقيقة الاوضاع المالية للشركات الخليجية ومدى واقعية اسعار اسهمها السوتية .

٤ ــ فياب اللجان الفئية المتخصصة والترتعمل ملى متابعة وتطيل نشساط الشركات المسدرة



الكويتي في عشرة أعوام : التقرير الاقتمسسادي الفترة ١٩٦٩ - ١٩٧٩ ، بنك الكويت الركزي . (۲۲) بنك الكسويت الركسزى ، « التقسريو الاقتصادي ١٩٨٧ ء ، بنك الكويت الركزي . --

قمماري ، ، اشهار الملومات وتحليلها والمُسسات التخصصة ، ، بحث مقدم لؤتمر تطوير محسوق الاسهم في الكويت ، الكويت ، ١٩٨١ • (۲۱) بنك الكويت الركزي ، ء الاقتصىل

(۲۰) د٠ شـــميب عبد الله شـــميب ، نبيــل

O

للاوراق الماقية من خلال دراسة تتاريرها المصبية المنشورة أو دراسات الجدوى الانتصادية لها ومن منا تبنق اهبية وضرورة وجود وقوصسية منية بتخصصة لنطول المطومات المالية والمحلسية الشركات المدرجة أو القالبة التي تطرح السجهها للتداول أو السوق الإلى للاكتتابات ، ثم بتعييها للتداول أو السوق الإلى للاكتتابات ، ثم بتعييها للستغيرين الرافيين في استغيار الموالم في تلك للمداولة القرارات المنبة على نحسو يعكن مصبة على نعية والانفيين وما ينتج عنها من ظواهر غير مرضوب ينبع عنها من ظواهر غير مرضوب عنها تنز على الالمداولة على المستواحدة المستواحدة والانسامات خاصة والانتخابات المنابعة على المسارحة ألى المنابعة ال

الآثار الاقتصادية والاجتباعية للمطومات

المُاليسة في سوق الاوراق المالية

لعبت الحاسبة على مسوى الانتصاد لكلي من دول دورا هابا في التعلور الانتصادي لكنسير من دول العالم سواء الراسمائية أو الاشتراكية ، المتندبة أو النامية ، كيسا لعبت دورا هابا في تشكيل الانتصاد القوبي ، وتستخدم البياتات الحاسبية في الوتت الحاضر في رسم وتطبيق السياسسات التعلقة ، الاستقرار الانتسادي ، وتباة الاسسات والاجور ، تظايم بمن القطاعات المسائيمة والتجارية وتخطيط الموارد الانتصادية القوبية في نفرات الدوب والمسالام أو في فترأت الرواح والكساد ،

لما على مدستوى الانتصالد الجوزئ علن المحاسبة تد اصبحت الآن اداق من الابوات التي الحاسبة تد اصبحت الآن اداق الشروع التنظيم والرياسة والرياسة والأستخدام الإملل الموارد المتاسقة عالمرة عسلى خلف المناسبة عالمرة عسلى يشرورة وضع القوائم المالية للشركات المالية لشركات التي ترضيه يضرورة وضع القوائم المالية للشركات التي ترضيه

في تداول أسهبها في السوق للهمستدر ، بالانمسانة الى افتيابات الاخم بتوانم تلك المطويات والتي تساعده في اتفاد قرارات الاستثبار التحقيق رغباته ادى الى زيدة الاهتباء بالمسواتم المالية للشركات وتوفيرها كاكمد الشروط الإساسية في تحقيق اهداف سوق راس المال المتعلقة بتوجيع الاخصارات للوطنية الى المتعلقات المتناجة في للولة ،

رويشاك يتضعفا المنطقات المنطقات المصابية يمكن ودلال يتضح لنا أن المطيعات المصابية يمكن التواقع المستقبرين > النسوك الإعمال التجارية > المستقبرين > النسوك التجارية > المستقبرين > النسوك > المستقبرين > النسوك > المستقبرين > النسوك > المستقبرين > النسوك > التحافظ المواصلات المحاسسية > الخافظة المن خلف لمن المسلوك المنتقع أصدوك المتابعة المن خلف لمن المسلوك المنتقع أصدوك وسلوك ومسلح مجسوعات المؤلس على قرارات وتقصرض فيصا بلي لعمض الإثار الاتصابية عمل الخافظة على نظام المطلوعات المالية غسير على من العنباد المعلوعات المالية غسير على ما سوق في نظام الملية المعلوعات المالية غسير على ما سوق الادرات المالية غسير على ما الادراق المالية المعلومات المالية غسير على ما الادراق المالية المعلومات المالية غسير على ما الادراق المالية أسير على المستوالة المالية غسير على ما المعتباد الادراق المالية أسير على المستوالة المالية غسير على المستوالة المسابقات المالية غسير على المستوالة المس

ا سيؤةر التأخير أن نشر الملوسات اللهية علي ملاحيتها للبتعالمين في سوق الاوراق الماليية علي ملاحيتها للبتعالمين في سوق الاوراق الماليية ١٩٦٦ أن التنابي السنوية الأسركات لها نوائد محسدورة بالنسبة للمتمالمين في موق الاوراق الماليية خذرى من الملوحات الكثر وقفية من تقسيليد خذرى من الملوحات الكثر وقفية من تقسيليد الشركات، وقد يرتبه على ناك محم كسيلية الملوحات، وقد يرتبه على ناك محم كسيلية الملوحات المثلثة لكل المتعالمين في السوق ، وبنا الملوحات المثلثة لكل المتعالمين في السوق ، وبنا لبعض الملاحة على حسابة على الكاحسبة لبعض الملاحة على حسابة على الدورى .

٣ ــ تؤثر عدم الدقة في المعلومات الماليــــة في

(44)

— Anderson, R.H., «The Usefulness of Annual Reports to Australian Investors, «paper presented at the Accounting Association

of Australia and New Zealand 1979 conference University of Melbourne, Australia, as cited by Hines, R. D., P. 302, op. cit.

درجة المخاطرة التي يرغب المستثمر في تعملهما ونقا الظروفه .

3 - يؤثر عدم الاعصاح الكافي عن المطلبهات الملية ألى عدم تشجيع أستقبر في اسستثمار بدخرات في اسهم وسندات الشركات وقالك لمسلم ملائمة المعلومات المالية كاساس للتبيؤ بالمقدرة الكسبية الشركة أو وقدات الإرباح أو استهرارها في دنيا الاعهال و وما يرتبط بذلك مبال التأثير صلى معمل التكوين الراسائي وحمساح الالتراكات التجدية على راس المال الملارم لها من المسسوق الإملي أو سوق الاعتبادت الجنيدة م.

ه ــ يؤدى التحيز في عرض المطومات الماليــة
 الى اخفاء الصورة الحقيقية للهنشاة وما يرتبــط
 بذلك من التأثير على سلوك المستثير وتعليله في
 سوق الاوراق المالية .

ا — أن مدم وجود توجيد في خاهيم أو جبادي» أو تواحد حاسبية بنقع عليها قد يؤدي الى معم المتعادم بينام المتعادم بينام التجار الحاسبية في عمله سيات القرار أن الخاصة بالمستفرين وما يترتب على ذلك من نتائج مؤدة ما على ذلك المتعادم المتعادم بينام المتعادم وكذا له عمل المتعادم أن المتعادم وكذا له عمل المتراد أن المتعلمة مؤدي المستهولات المتعادم وكذا له والاحذار ردائم ذلك بني التحالم المتعادم وكذا له والاحذار ردائم ذلك بني التحالم المتعادم والاحذار والرياسية لها المتعادم المتعادم والاحذار ردائم ذلك على التحوين الراسية لي التحوين الراسية لي التحوين الراسية لي المتحوين الراسية لي المتحوين الراسية لي التحوين الراسية لي التحوين الراسية لي المتحدد المتعادم المتعاد

ولائدك أن مشكلة نوفير المطومات الملابسة المستخدام ثلث المطومات من جشمسمه التعليف التعليف بالمستخدام ثل المطومات من حيث التعليف التعليف المستخدة أن التعليف المستخدة في دولة الكويت كانت من أهم الاسباب التي أدت ألى أربة سوق المناخ ومارتب على ذلك من هم أستدراز للمتعلميات السدفين السدفين المستخدس واجهوا أربة تلدية سنترك بصماتها لفترة طويلة والجها أين على الساحة (الانتصادية والإجتماعيسة الكرينة .

ولاشك أن هذه الاتار سيكون لها تأثير هسال على النبية الانتصادية والاعتباعية ، وبصسفة خاصة في الدول النائية ، حيث أن تحقيق الاهداك القومية المتملة بالثنية الصناعية والراعيسة والاجتباعية مرهون بنوامر نظام حسن المعلومات على استخداجها ، بالاضفة الى ذلك فهنك كثير من الدول المتلا لانسخطيع الاعتباد على مواردها الذاتية تواعر رؤوس الادول المالية المي الدائية

التنبية الاقتصادية ولذلك نبد الكثير منهم ما يلها الى المنظيف الدولية بثل البنك الدولي للانتساء والنمجير الحولي للشركات والنمجير الدولي علم وفات ووقات المنظيفة وفات المنظيفة من خدمات تلك المؤسسات الدوليسة بالافراض وبعاج التسهيلات ، وهمسله المنطقة بالافراض وبعاج التسهيلات ، وهمسله المنظيفة ا

خلاصة ونتائج وتوصيات :

تناوانا في هذا البحث الملوبات المصبية واعينها في سوق الاورق الليدة ومصدة فقسسة في السوق الليدة ومصدة فقسسة المتوات الاسلسية المتوات الارداق الملايمة المتوات الاسلسية المتوات الدوق وحدور الحكومة في انجاح هذا السوق وهمسلية المتلدين بوجه خاص والاقتصاد القومي بوجما عام ثم تعرضنا للبنائات والشروط المطلوبة والتي منصمة المتحدة السوق المتوات لتداول اسمم الشركات المساهة في صوق الاوراق الملية .

ولما كانت التعارير المحاسبية للشركات تعتسر من العوامل التي تؤثر على القرارات المعلقسة بالاستمار ، عائد تقاول الباحث أمهية المطومات المحاسبية المشرورة في تقارير الشركات والسفور الذي يمكن أن تؤديه في توجيه المدخرات القومية



0

الى الاستثبرات المنتجة وفي تحسين كذاكرة سوق الأورق المالية بن حيث اتامة المطيعة بدالا الموقعة المستبية للسمم التعبية التعبية المتعبية للسمم المنتوان والمركز المالي المستبع للشركسية بدومة الأرباع المستبعة المستبية والدور الذي مدى أهيئة بالتعاليم المستبية والدور الذي يحكن أن تؤيد في التنبية الإنتصادية وسيسوق الاورق المالية في الدور التابية ، ويتاء مسلم ما تضعم بمكننا الخروج بالتناقج والديمسيسيات المنتصبية .

لن وجود نظام سليم أسدائسية يميل هملي
 بيان المراكسيز المقيقية للشركات وترفيرهم ما
 للمستثمرين في الوقت المناسب بعتبر من القومات
 الاسلسية لنجاح سموق الاوراق المالية

... أن درجة تباع صوق الأراق الملاق في أي مدول عبد المجروبة لبذا السوق من حيث وضع الشريعات واشطية الرخلية والملابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والمنابية المنابية والاسمالية والمنابية المنابية والمنابية والم

_ أن وجود أدارة ماية لسوق الأوراق المالية ذات كفاءة رعيادة تأمة ونادرة على اتضساد الإجراءات التصحيحية في ألوقت ألقاسية بن الموابل التي تحصياد على استعادراً كل من الماليات و المعالمياني في سوق الأوراق المبالية ؟ إلى المبالية إلى المبالية أن التصاديات الدول الذابية ؟ حيث يمكن الإعتباد على سسوق الأوراق المالية فيها واعتبرها مصيدرا مصطفرا وجديداً المعرية ؛

— المعل على زيادة وعى المسسستثيرين عن طريق وسساتان الاملان المتلحة وزيادة بداركم ق أستخدام البيتات الماسبية للعركات أو تشجيهم الميتات الماسبية العركات الخصصية بدلاً من الاستيار الجود أن جير أنهم يتماون ذلك أو انتخان در أراتهم الاستثبارية المتيدة صيلى التثنين والمصارية.

- انشاء اجهز قمتخصصة التحليل البيانات المالية لل سركات بحيث توضع تلك البيانات أو الملومات

- بذل الزيد من الجهد من قبل الجهات الحكومية المنية والجمعيات والمنظمات المهنية المسئولة من مهنة المعاسبة والمرأجعة لتطوير المبادىء والتواعد والاصول الماسبية السنفيمة وتطوير وظيفسية أعداد التقارير المالية للوحداث الاقتصادية من حيث تحقيق نوع من التوحيد ، وتوقير القدر الكاف من الانصاح واظهار المركز المالي الحتيتي كووضمه حد أدنى من المعلومات التي يتعين تشسسرها ، محاسمة كل من تعبد في تحريف الحقائق أو أذفائها سبوء ثية ، تقدم تقارير غثرية غير مدققة سبواء نصف سنوية او ربع سنوية ، ذلك حتى يتسموار للبستثير الملومات الملائمة لاتخاذ التسسرارات الاستثمارية وتحقيق التكافؤ فياتلحة تلك الملومات لجميم التماملين في السوق ، الامر الذي قد يؤدي الى تغليض هده الاثار الاقتصادية والاجتماعيسة المترتبة على عدم كفاءة نظام المعلومات ألماليسة في سوق الأوراق المالية .

لائداء أن مثل هذه التوصيات سيكون لها أهمية ماسحة خاصة أن الدول ألفامية ماسحة خاصة لمقا المقال ألم يتا المقال ألم الاجتبار أن الاجتبار أن الاجتبار أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف أن المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف المحتلف أن المحتلف المحتلف المحتلف أن المحتلفات المحتلف أن المحتلفات المحتلف أن المحتلفات الم

أهمية اليحث والهدف عنه : لأشك أن التثمية الإقتصابعة والإحتماعية تمتاج الى تنمية أدارية مصالحية لها • كمّا تطورت الإدارة كمهنة شانها في ذلك شان. أي من المهن الاخرى • لذلك فان المشروعات اليوم في حاجة الى ادارة قائمةً على أسس

وهنساً بيسرز دور أولئك الذين يفكسرون في المشروع ككل متكامل ، والذين يركسازون على التنسيق بين أوجه النشاط ووجهسات النظسر الختلفة للخبراء والتغصصين وادماجها جميعا في تموذج عملي وأحد يكفل التكامل بين المهارات والجهود التخصصية بما يحلق الهدف المسام

وعلى ذلك قمن الاهمية بمكان أن ندعم رجال الادارة العليا بالمهارات والمارف الادارية ، حتى يزدادوا وعيا بجوانب المملية الادارية ، ويمعني آخر لابد أن ننمى في رجال الادارة العليا أمعاداً تتجاوز عدود المعارف التخصصمة الى تنميسة القدرات والمهارات والطاقات الادارية المفسائقة التي تمكنهم من مسواجهة المشسكلات الإدارية واخضساعها للتحليسل والدراسة ، حتى ثاتي قراراتهم محققة للاهداف

وأزاء التزايه في الاهتمام بالتدريب متمثلا في تزايد الانفاق عليه والالزام به (١) ، والذي ادي الى اتساع مجال نشاط تنعية الكوادر الادارية٠٠ بجدر بالهتمن بالتدريب تقويم خبرة تلك الإجهزة في هذا المجال ، بهدف لحتمال تطوير رسالة هذه الاجهزة في مجال التدريب ليكون اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف التدريبية •

وتتركز أهداف هذا البحث في التعرف على النشاط التدريبي الرجه لرجال الادارة الطباء والوقوف على موضوعية ممارسة هذا النشاط من جوانبه الختلفة ، بما يمكن من الوصول الي

بعض للؤشرات العسامة لتقويم اداء التشساط ألتدريبي الموجه لرجال الادارة العليا ٠٠ وعرض الآراء والمقترحات اللتي من شائها ان تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية هذا النشاط التدرجي

تحديد مشكلة البحث :

دراسة تحليلية ميدانية لبرامج الادارة العليا التدريبية بهدف تقريم تلك البرامج ، ويما يساعد أجهزة والتدريب على تطوير نشساطها المالي والمستقيل ، وتتضمن هذه الدراسة جانبين هما : (1) دراسة تمليلية للبرامج والموآد التدريبية التي قدمت لرجال الإدارة المليا ، باعتبار أن

البرنامج والمادة هما مجور العملية التدربيبة • (ب) ألتعرف على آراء ووجهات نظر المتدريين الذين حضروا برامج الادارة العليسا التدريبية خلال العام التدريبي ٨٢/٨٢ ، في العملميية

التدريبية التي قدمت لهم ٠ وبناء على ذلك ، فأن الشمكلة في صورة تساؤلات يسعى البحث الى الاجابة عليها هي ١ _ ما هو التدريب يصبوره ومكوناته الذي

أثيم للدارسين من رجال الادارة العليسا ، في البرامج التدريبية التي اعدت لهم ؟ ٢ ــ ما هي تواحي القوة والضعف في العملية

التدريبية بجوانبها المغتلفة التي وجهت لرجال الإدارة العليا ؟

٣ ـ ما هي الآراء والقترحات لزيادة فاعلية برأمج قدريب الادارة العليا ؟

غُ ـ ما هو المغزى العلمي والتطبيقي لتقمويم العملية التدريبية بجوانبها المختلفة ، الذي يمكنُ

(١) اعتمــــدت النولة في موازية العام التعربين مبلغ ٥٠ مليون جنيه التعاية الاحتياجات التعربينة ، ملها ٤٥ مليون جنيه للعربي الهلى، وغمسة مالسنجنيه التعريب الاداري "

أن يأخذه المسئولون في الاعتبار التطوير العملية
 التدويية في الاتجاه المرغوب فيه في البرامج
 التدويية المحالية والمقبلة ؟

خطوات البحث :

يمكن اليجاز خطوات البحث وعملياته الاجراثية ومساراته فيما يلى :

١ - الدراسات الاستطلاعية للبحث وقد قام الدراسسات الاستطلاعية ، جانب منها نظريا ، والجانب للاخر ميدانيا .

٢ - اساليب وادوات جمع الملومات اللازمــة

فى ضوء تحديد مشكلة البحث ، ويناء عملى دراسات البحث الاستطلاعية ، حددت البيانات والمطومات بصورها المختلفة اللازمة للرد عملى تساؤلات البحث .

وقد كانت اساليب وادوات جمع المصلومات اللازمة لهذا البحث هي السجلات ، وصحصحيفة الاستقصاء :

التي اشتملت وتشممنت النواحي التالية : (١) توصيف مجتمع البحث ومقرداته :

راهم ما يتصف به هذا المبتم هو انه مجتمع التعريف من رجال الادارة العلياء الذين حضروا البرامج التعريبية الادارة العليا التى عقدت خلال العام التعربين ١٩٨٣/١٨ باكاديمية العسادات للعلوم الادارية ،

(ب) تعثيل مقردًات مجتمع البحث :

لجاً الباحث الى تمثيل وحدات مجتمع البحث عن طبيق النسول بعجم البيانات وللملومات عن عن طبيق المسلول المياليا التي مقدت جميع المبارع المباليا التي مقدت خلال المام التدريين ٨٨-٨٣ ، كما طبيعت لهم جميع المتربين الدين تتبحت لهم فرصور على الجرابيع - طمور تلك المباريع - فرصة حضور تلك المباريع - فرصة حضور تلك المباريع -

(ج) جمع البيانات وتطبيق الاستقصاء :

البحث من المتدريين والبالغ عندهم ٢٧٥ مفردة .

- المعالجة الإمصائية المينانات والمعلومات :
اعتمدت محالجة البينانات على الومسسط
والاستدلال . حيث وصفت برامج تدريب رجال
الادارة العليا ، ثم حللت وتدمت المترحسات
والاجامات إذيادة فاعليتها .

(ه) اطال البحث وتنظيم محتوياته :

القصل الاول: مجتمع المتدربين في براميج الادارة العليا · القصل المثاني : مناهج برامج الادارة العليا

التبريبية · المنافئ : البيئة والظروف المادية لبرأمج

القصل الاول

الإدارة المليا التدريبية ٠

مجتمع المتدربين في برامج الادارة العليا

الغرض من دراسة مجتمع المتدريين في برامج وقسيم المتدريين في برامج وقسيم المتناجين اللهب ، وانتهم فصيلا الله الإنتخاص المتناجين اللهب ، وانتهم فصيلا الاشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط و المعتاصب المطلوبة فين يحضر هذه البرامج _ مصيح ان المسئولين في الشركات للرشحة ، ولكسن عائق المسئولين في الشركات للرشحة ، ولكسن جهان المتدريب مسئول الا المتعاجب المتدريب في المتحالجات المتدريبة ، وأن يقتلجات المتدريبة ، وأن يقتلجات المتدريبة ، وأن يتحاجبات المتدريبة ، وأن يتحاجبات المتدريبة ، وأن يتحاجبات المتدريبة على الاستثمارات في الانشطاعة المتدريبة المتعاجبات المتدريبة المتعاجبات المتدريبة وأن الاستثمارات في الانشطاعة المتدريبة لا تعلي أي عائد ، عائد المتدريبة المتعاجبات المتدريبة المتعاجبات المتدريبة المتعاجبات المتدريبة المتعاببات المتدريبة المتعاببات المتعاببات المتدريبة المتعاببات الم

وقد الفحي من تعليل هذا المجتمسيع ، أن المشتركين في برلمج الادارة العليا يمثلون معظم المشتركة المشاعات النشاجية أو القضاعات الانتجية أو القضاعات الاستاجية أو القضاع المسام المشاركة الماب القطاعات المسامة عاملة عاملة

وان هولاء المشتركين في البرامج يشغلــــون

وظائف تهدو تخصصية اكثر منها وظائف ادارية مما يثير التســـــاؤل حول مدى تمثيلهم لمجتمع رجان الادارة العليا ٠

ومن استمراهن مجتمع المقديين في براسج الادارة المليسا ، فسأته يتسور في الذهن الا التساؤلات المتبلقة بالانشرالفيلياليوامج التعربيبة التي تعقد لرجال الادارة العليا ، وكم تكسسون الإجابة عليها مفيدة ، لو قامت على دراسسات وأحاث عددانة مستقلة :

١ – هل الديرين الجادئين ممن يحاولـــون الاستفادة من كل ما هو جديد ــ بما في ذلــك البرامج التدريبية ــ هم الذين تقدموا الى البرامج المدريبية ، وأن غيرهم يحتاجون الى شيء مسن المدريبة ، كان غيرهم يحتاجون الى شيء مسن المدحد كى يتقدموا للبرامج ؟

Y = هل برامج الاكانيمية لقبت قبسولا في هفاعات معينة معن تركز الترديب على مديرييا . وبالثالي قصيحة الاكانيمية ونشساطها معروفا لديها ، مثل قطاع البنوك وقطاع النقل وقطاع البنول وبحض قطاعات القدمات بالقطاع المام البنول وليموم . بيضا بالهجاز الدكوم . بيضا متوجد قطاعات لخرى معلوماتها ضئيلة عننشاط توجد قطاعات لخرى معلوماتها ضئيلة عننشاط قوجد قطاعات لخرى معلوماتها ضئيلة عننشاط قوجد قطاعات الخرى معلوماتها ضئيلة عننشاط قطاعات الخرى المعلوماتها ضئيلة عننشاط قطاعات الخرى المعلوماتها ضئيلة المناسبة الخدمات القطاع التجارة والزراعة وبعض قطاعات الخدمات القطاع التجارة والزراعة وبعض قطاعات الخدمات القطاع التجارة والزراعة وبعض قطاعات الخدمات القدمات المناسبة القطاع المناسبة ا

 ٢ ـ هل ظروف رجال الادارة المليا لا تساعدهم على ترك اعمالهم والتفرغ التام للبرنامج اثناء الدد للمددة له ؟

• سمل أنصراف رؤساء الشركات ورجيال الادارة المليا عن القضم للالتحاق ببرامج الادارة المليا ، يرجع الى أن الإشتراك في هذه البرامرة ؟ اصبح ميسوراً للطبقات في العليا في الادارة ؟ ويرى البلمث أنه لكي تحصل الاكاديبية على مشتركين في المستوى الطلوب ليرامي (القدام المليا من تامية الخيرة والركز الوطبغي والقطاع المليا من نامية الخيرة والركز الوطبغي والقطاع المثل ، فأن مجهودا الجهابيا بيمب أن بتطراك من تساعد على زيادة الاجهاب على البرامج من رجال الادارة العلما المطاب اعلى البرامج من رجال الادارة العلما المطاب استراكم فيها :

به ... القيام بارسال خطابات دعوة ، والاتصال الشخصي بافراد الادارة العليا ، ادعوتهم لحضور

برامج الادارة العليا ، وتتفيذ ذلك بشكل منظم ،
ج - النصك بالمسئوبات التن يهضه اليها
ويطن عنها ، رصدم التجاوز عن هذه المسئوبات
عنه القبول الا عند الشعرورة القصوي وفي أضبيق
الحديد ، على الا يكن المنزول في المسئوى كبيرا
منزل لا يخطأ الانطباع بان المسئوى القمسالي
للبرامج منخفض ، وحقى لا توجد تباينات كبيرة
في مسئوى اعضاء نقص البرنامج ،

 - تصميم البرامج وتقنيفا - بعيث تضاطب بصفة اكثر احتياجات المديرين من الادارة السليا.
 وتكون في حد ذاتها داعية فطالة تجب العناصر الطبية - كما يعمل على التركيز على النسراحي الطبية - كما يعمل على التركيز على النسراحي الطباحة الادارة بعيث تكسرن نافعة لمثلى اغلب التطاعات على السراء

الفصل الثاني مناهج برامج الادارة العليا التعريبية

تناول البحث دراسة تلك المناهج في جزئين . الجزء الاول : تناول تحليل المناهج التدريبية . وتناول الجزء الثاني : الاسس الصاحة للتدريب والاحتباجات التدريبية لملادارة العليا . وتعرض لهما فيما يلي :

الجزء الاول : تحليل مناهج برامج الادارة العليا التعريبية :

ينطلب تصليل منهج البرنامج التدريبي . دراسة من حيث تصديب وحدى الآزامه بالقراء معلق المصبح المؤضوعية في هذا التصميم - ويلمحد بتصميم البرنامج ، تخطيطه من خلال وضع تصور مسيق له من كل جوانبه حتى يحقق المهدت منه . ويمثاع ذلك الى انتباع المخطوات الثالية التي تمثل معيارا مهمكا للمكم على مدى كلاءة البرامج التدريبية فاعانيا .

 أ - تحديد اهداف البرنامج التدريبي ·
 ب - تحديد المعارف والمهارات الاساســـــية المساعدة ·

 ج - وضم المنهج التدريبي على اساس احداث التوازن المناسب بين المعارف والمهارات الاساسية والمساعدة ، وفي ضوء اهداف البرنامج •

د ـ وضع علف البرنامج في صورته النهائية . ويحتوى هذا الملف على :

العلومات الاساسية عن البرنامج

- و البيدول الزمني للمحاضرات أو الفقرات
 - التدريبية · • المادة العلمية ·
 - المادة التدريبية ·
 الوسائل المينة في التدريب ·
 - طرق التدريب

ممتويات المناهج التدريبية للادارة العليا :

في ضوم الماييز السابقة ، ويتحليل البرامج وليلوا التي تم تقديمها في مجال تدريب رجال الادارة العليا خلال العام التدريبي ١٩٨٢/٨٠٨ يشمر يتضم تان مركز المثقل في المؤصوعات الذي شملتها معظم البرامج هي موضوعات : الادارة والبيئة ، العملية الادارة: البورانب العملوكية في الادارة، بد اسات الحديدة ، البورانب العملوكية في الادارة،

كما يتضح أن بعض الموضوعات التي تمثل في مضيونها أهمية كبيرة لرجل الادارة ، كانت ذات تكرارات قليلة في البرامج ، مثل نظــــم المطومات والطرق الكمية في الادارة ،

كما يتضح ان بعض الوضوعات ام تتضمنها البرامج ، أو تضمنها الدرامج ، أو تضمنها احد الدرامج ، فقط والسدة ساعتين فقط ، مثل موضوع الاتصالات الادارية، وذلك رغم الهمية هذا الموضوع ارجل الادارة

ولم يجد الباحث تقسيرا اتخصيص مفتير يذاته لبرنامج ممين ، وإنما يرجع ذلك اليمصمم البرنامج وخبرته في تطبيق المفتير وعليه قانه ينصح بان ترتبط هذه المختيرات بالاحتياجات التعريبية لرجال الادارة العلياً ،

كما يقدم أن الأكاديمة تتبع مبياسة الانتشار في ترجيه البرامج ، حيث يتم ترجيه جرعة مكفة عن طاقف ومهارات المبير خلال فترة قصيرة نسب—بها ، ولاكبر عدد من المديرين أن مختلف القطاعات و وقد السياسة تستلزم وتتطلب دراسة وتصميم البرامج يعناية ، بحيث تتعلل المارف والفهارات والاتباهات المطلوبة لسرجل الادارة الملبا خلال تقرق وجيزة ومكفة ، وتؤدى الى اقناعه بالهمية استخدام الاصلوب السلعي بأحداث القنييل المشكلات ، وتستلزم اقتاعه بأحداث القنييل المشكلات ، وتستلزم اقتاعه بأحداث القنييل المسلوب في سلوكياته .

ويرى الباحث أن التدريب المتيقى لرجسال الادارة الماليا ينبغى أن يتبلور في النهاية الى تدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات الذلك فأن الباحث ينصح بما يلى :

أ ــ زيادة الاعتماد على مناقشة المـــالات
 العملية الراتعية وحل الشاكل •

ب _ الالتجاء إلى التدريبات العملية لزيادة المهارة في استخدام الاساليب موضع الدراسة . ج _ ساعتبار المباراة الادراية هي المحقوى الذي يستخدم لصهر المبارات الادراية عي المحقوى الذي

الفرصة للدارسين لواجهة مواقف عملية ، تتطلب منهم التصرف الفعلى وتحمل النتائج ·

The contract was a contract the contract of the contract the contract of the c

أً ... تكون الموضوعات الملمية بالقدر الضروري واللازم لاستخدام المختوبات السابقة ، وبحيث لا تكون معنى للمتدرب لا تكون معنى للمتدرب من طريق القراءات الفردية الموجهة الإطلاع على عا هو مطاوب معرفته من موضوعات علميســـــة مندر واقعة .

الجزء الثاني : الاسس العامة للتدريب والاحتياجات التعربيية للادارة العليا :

حتى يكون البينامج القدريس ملبا الاحتياجات القدريبية المقدرين : ويالقالي محققا لاهدائه - قائه عقد تصميم البرامج القدريبية ، واعدادها . ويتغيضا ، مثاك مجموعة من العوامل والاسس ويتغيضا : يجب لقفاه أن الاعتبار ومراعاة توافرها وتحقيقها في البرنامج القدريس *

ولعل من اهم هذه الاسس الرئيسية العامة الاساس الفنى او للهنى ، والاساس النفسى والاساس القومي للتنزيب •

الاساس الفني للتعريب :

ويقمد بالاساس الفني أو المهني ، طبيعة عمل وطالاساس الفني أو المنتفقة أرجيسه أشعاطه ، والتصديات والشكلات القبي توليهه ، ومخطلبات واحتياجات ومؤشرات النجساح في القيام بمعله وادا وظائفة ، ياعلى تكامة ممكنة ولكن يستطيع الباحث التحريف على الاحتياجات التحريف التحريف المناسبات التحريبة أن ينتقل الى رجال الادارة العليا . وجد لزاما عليه أن ينتقل الى رجال الادارة العليا المتحرف على التحتيات التحريبية ولذا ملعنا بأن من وظائف المنجسج التدريبية والداهذة :

- ١ أقتلاع مفاهيم خاطئة لدى المتدربين ٠
 ٢ دعم مفاهيم صحيحة ٠
 - ٣ ــ غرس مفاهيم جديدة
- فقد كانت معالجة البحث لوجهة نظر التدربين كما يلى :
- ا ما ذكره رجال الادارة العليا من احتياجات تدريبية مهنية وتعتبر بعيدة عن طبيعة عملهم ووظائفهم ، تعتبر مقاهيم خاطئة ، وعلى المنهج

Valenting Control of the Control of

جــ ما كان يعتقد أن يرد من استياب المساوي تدريبية مهنية ، وما يعتبر من صميع عملهــــم تدريبية مهنية ، وما يعتبر من صميع عملهـــم من احتياجات ، فمن المسلم به أن تبشر وترجى الهرامج القدريبية بتلك الاحتياجات ويشعقق ذلك يتفعين البرامج القدريبية بيا ،

ويرى الباحث أنه لكي يكن هناك اطارمتكامل لتحييد الاحتياجات التربيبة المهنية ، لابحد ان لمبدأت بنيا أساسا بالتعريبة على ممجوعة من المهارات فنوى الله خلق المعرفة الاسامل لمحل الادارة الهليا * ومن الجانب الاخر بعض المجانب الاخر بينام من احتراه المواجه التربيبية عملى بمضل الخبرات المتصمصحة بالقدر اللارامالومة عملة المدرية عمل اعمالة الادارية حسب والح البلاة المدرية ، معابر أن يكون البرنام حتيها الى تعديل وتطوير

الإساس النفيي للتدريب :

ويتضمن هذا الإساس تقطتين اساسيتين: الاولى: مجتمع المتدربين من رجسال الادارة العليا الموجه لهم التدريب

الثانية : سيكلوجية الادارة ·

وبالنسبة لمجتمع التدربين من رجسال الادارة العليا فاننا نعنى بها جانبين :

الجانب الإول : مقومات مجتمع المتدربين · · المثانية ، و(الاجتماعية ، والاقتصادية ·

التقافية ، واالاجتماعية ، والاقتصادية · الجانب الثاني : الغصائص النفسية لمجتمع رجال الادارة العليا وقيمه واتجاهاته ·

والبرنامج التدريس الناجح، هو الذي يواثم بين مقرمات وخصائص القدريين وبين تشكيل معلية التدريب وعلية فال البراء القدريبين وبين تشكيل التدريب و علية فأن البراء القدريبين المنافذ المنافذ

مديقة مقومات وحصاص مجتمع رجال الادارة السليا على دراسات وابحاث علية ، وتقديد بميكاوجية الادارة ، المطرحسات والمهارات واساليب القتكن اللازمة في عمليسة الادارة من الجانب النقص مثل القيادة ، والطبيعة الإسارات والطبيعة ، والطبيعة ، والطبيعة ، والمعلولة الإساراتة ، والمعلولة المعلولة العملولة المعلولة المعل

والتوامال والملاقات الانسانية و الدختياجات النفسيية التي واد نظرنا الى الاحتياجات النفسيية التي مكرما التدريون من رجال الادارة الدليا بمستليج ان نظرا أن انظيها دور في ظك سيكارجيية الدلاوة و الاجرائية و الاجرائية و الاجرائية الاجرائية الاجرائية الاجرائية الاجرائية الاجرائية التي التناسية والاحتياجات التدريبية في والوضوعات التناسية والاحتياجات التدريبية في والوضوعات التداسية والاحتياجات التدريبية في المواجه التي الدليا الدليا و الدليا الدليا و

الاسباس القومي للتدريب :

ويقصد به بصفة عامة : اسلوب حياة المجتمع وايداوجيته . ونظام الحكم يه ، وقيم ... ، واهدافه السياسية والاقتصادية

وهذا يتطلب من مصممي البرامج التدريبيسة ضرورة الرعى التام والقيم الشامل بدركسة المتعم ، وتعليها ، وتضعينها بالبرامسسيه المتربية رمناهجها التي تعد لرجال الادارة العليا عن صروة عا يعرف بالوضسوعات القرمية التي تعالى اسلوب حياة الجنم ، وايدار جيتسسه وقعد ، واتعامات ، واعداف ،

وما نكره رجال الادارة العليا من الامتياجات القويم. يعير من احتياج اطمل ثابم من انقسهم، يعير كدر ويصور به ويطالون الطرفة به بدر الذي يجب أن يستقاد من هذه الماجية والمناوية عن كما وقص بجارة بأن البراسيج والمناوية الاحتياجات كما وقص بحارة بأن البراسيج المناجات الاحتياجات المناوية المناوية المناوية المناوية المناوية المناوية من رجال الادارة المليا، وإن القومية للمتدريين من رجال الادارة المليا، وإن القومية للمناوية كموضية كمن يمين احتياجاتها ومرضية كانية مرضية بين

المواد التسريبية في برامج الادارة العليا :

بالتعرف على مدى فائدة المواد المكتوبـــة في

استيعاب موضرعات البرنامج من وجهة نظـر رجاا الادارة العلما . فهر معرم الرضا الكامل من رجاا لادارة العلم . وكانت الآكار الاسباب المدرية في عمر فائدة المادة الكتوبة يرجح الى اتها المعين وغير كانية فرضرعات البرنامج . عمل المنت الفر غير معممة بالاطلاء التطبيقة . مما يلفت الفر المحرودة تصميم وكتابة المــواد في هـــوء المحرودة تصميم وكتابة المــواد في هـــوء والمهارات المطاوفة المادرية بحيث تشتمل على المادوف

الوسائل المعينة في التدريب :

ويقصد بها اى وسيلة تسهل عملية التدريبعن طريق اجتذاب حاسة او الآثر من المواس الخمس * و الغرض من استخدامها تسهيل مهمة المدرب في نظل ما بريد من معارف ومهارات الى التدريبن وفي نفس الوقت مساعدة المتدرب على استيعاب المادة المقدمة بفاعلية اكبر وباقل قدر من الوقت والحهه

وقد وضع من الدراسة الميدانية أن الوسائل المينة في التربب ، تسستخدم في اضيق نطاق ، وإن اكثر هذه الوسائل شيوعا هي السيورات ، الرسوم التوضيحية ، والبريجكتور *

روسوم اطوعيتية ، والبريخدور ويرى الباحث أنه من المقصل اعطاء المزيد من الاهتمام الوسائل المينة في التدريب ، والتوسم في استخدامها ما امكن ، وان تستخصــم انواع متعدد عنها ، ويديث تتناسب الوسيلة الستخدمة مع المادة العلمية المقدمة ·

الهيئة الفنية للتدريب في برامج الادارة العليا :

المتربون هم آحد الدعامات الرئيسية التي سنتد عليها التدريب، واي قصور في المكانياتهم عليها التدريب، واي قصور في المكانياتهم العام التعرب، وهذا يموعنا الى بثل البهبود والمعابة الفاقة لاعداد المليا، والمعابة الفاقة لاعداد المليا، وتقدد هنا بالهبئة المغنية الخصادات المليا، في البرنامج ، المدريب الاساسين بالبرنامج بن ماسائقة وخبراء ، والمكافين بالقيام بعمليبية ألم التدريب جمعة رسمية طول فرة الإبرنامج ، بأراء الدارسين عن الهيئة المناية فيها يتعلل والمحالة المدريب فيها المحالة الدريب فيها على موجها عالية من مالكنامة العلمية ، كما يشيدون بكنا تتهم عالية منالة ، والمنامج بالإساليا التعربيات على موجها والمحالة الدريب في المحالة الدالية فعالة ، والمنامج بالإساليات التدريب . كان يشيدون بكنا تتهم بطرية فعالة ، والمنامج بالإساليات التدريب .

الحديثة ، ويرى الدارسون ان ملاقات الاساتذة والجمة للديون بالدريون بالدريون بالدريون بالدريون بالدي الدين الدارسيون ان لفراك الى جيفوا الارساد والمداية الوالمداية الارساد بعضو الالوالم ميثة التدريون بالجامات المحرب ذوي الخيرة والكامة من السئولين ، قد يكون مجنيا الخيرة وإماما في ظل خبرات عليه وعملية وتجهارب وقامته يمكن الالعادة منها ، ويسرى البيض أن والمحية يمكن الالعادة منها ، ويسرى البيض أن التكارهم بعيدة عن ظروف والمكانيات التطبيسيق العملي .

ويرى الباحث أن المسؤلية عن البرامسيع التعريبية تقع عليهم مسؤلية حسن اغتيار التعريبية تقع عليهم مسؤلية حسن اغتيار المعلق التعريبة . ويجوث يكونون على درجة في العملية التعريبية . ويمين عرابة بمشاكل الادارة في مجال التطبيق . وأن يتو أهر لديهم قدر من الخيرة العملية المائمة التي من الخيرة العملية المائمة التي من الخيرة المعلية المائمة التي من من الخيرة العملية المائمة التي من من الخيرة العملية المائمة التي من من الخيرة العملية المائمة التي من من من الخيرة العملية المائمة التي من من الخيرة التي من المناسبة المائمة التي المناسبة المائمة التي المناسبة المائمة المناسبة المائمة التي المناسبة المناسبة

القصل الثالث

بيئة البرنامج وظروفه المادية

لكل برنامج تدريبى بيئة داخلية . ويقدر توفير اللبيئة المناسبة للبرنامج وتحقيق الطروف المادية المناسبة ، يقدر ما بساعد ذلك على انجـــــاح البرنامج القتريبي ، واستفادة الدارسين منب ورضائهم عنه .

وتتضمن بينة البرنامج التدريبي لرجال الادارة العليا ـ بحكم وضعه الخاص النواحي التالية .

- مدة البرنامج - مدة البرنامج
- موعد انعقاد البرنامج
 مكان انعقاد البرنامج
 - ــتوع الاقامة ــتوع الاقامة
 - خاروف الاقامة

وقد أوضح الدارسون بأن الدة لم تكن كافية
حيث كانت مدة البرنامج أسبرع وأحد _ وأن
كثيراً من المؤضوعات لم تعظ بالمثابة المطلوبة ،
كثيراً من المؤضوعات لم تعظ بالمثابة المطلوبة ،
المؤضع أن أدادة القصيرة قد تعوق نج _ البرنامج ، وأن من اللواجبع مراعاة تصحيد
المؤت الكافي للبرنامج بحيث تتناسب والاهداف
المؤلب تدقيقها ، وأوجه المنشاط المددة لتحقيق
مذه الاهداف .

وبسرال الدارمين عن مكان علد البرناميج الذي اشتركوا فيه وهو القنادق و اجساء غالبيتهم بان الكان كان مناسبا من وجهة نظره ويرى الباحث أن الفنادق وأن كانت ليست الكان المفضل لأصفاد البرامي التدريبية - ألا أنه المكان المناح الحاليا - ألى أن يتم استكمال معنى فندن الاكاريبية حتى يتم التدريب في مكان معد أساميا لهذا الغرض والذي ستترافز فيه التجهيرات لهذا اللارضة اللازة -

وتعتبر ظروف الاقامة – من وجهة نط.....و الدارسين - عرضية بصفة عامة ، من ميناهاكان الدراسة - وأماكن الراحة وأماكنز النســــوم ، وأوقات العمل ، والوجبات الفتائية ، والخدمــة العامة * أما بالنسبة لإرقات الراحة اليومية فيرى التحض أنها تحتاج الى اعادة نظر في البرامج المائة الهادات المائة القرائم

تلك كانت وجهة نظر جهال الادارة الطيا يصا تضمئتها من اراء واتجامات ومقترحات ، بالنسبة لنامج الدريي وأوج نشاطها ببرامج الادارة الطيا من حيث المحتريات، والاحتياجات التدريبية والمكان المبنة - والهيئة الفنية - وبيئة البرنامج ولا كانت مضاركة الدارسين تعتبر احد الاحس القرصة للدارسين متبر الحد الاحس القرصة للدارسين من البرامج التحريبية المبلة الدريس الذي سيستركون فيه - وذلك بالتعرف على ارائم بطريقة او المرى ، لا سباحات طريق المجتاعات تعقد قبل البرنامج سباحات طريق الجراء بين المباحل البرنامج المباحلة على المراحب يسم عن طريق الجراء بين المسيحلوان عن البرنامج التدريبي

ولمل فى تبيان وجهة نظر رجال الادارةالعليا مده والؤوف عليها . ما يساعد المسؤلين عن التدريب ونغبرات - كمصدر من الممادر - على تقديم وتطوير خالهم عملية القدريب وأوجب نشاطها بدرامج الادارة العليا . وجعلها اكتسر كفاءة وفاعلية . وهو - كما سبق أن تكسرنا -مما يهده اليه اللبدت المحالي .

المغزى العلمي والتطبيقي للبحث

المرامي والشراهي الراجات

واخيرا ١٠٠ هناك كلمة موجزة عن المفسرى العلمى والتطبيقي المستفاد من البحث بصفة عامة ١٠٠ ودون الدخول في تفاصيل ،، وهذه المكلمسة تتضمن المضاهبن الاساسمة التالمة :

ا سان دراسات البعث ونتأنجه واتجاهاته . تعطى صورة حية متكاملة نشتمل على بيانسات ومعلومات وآراء ومقترحات عن برامسج تدريب الادارة العليا .

٢ - أن هذه الصورة العية لراحيج الادارة العلى المساعلة بهدا العلى المستقليد بهدا الملى المستقليد بهدا المستقليد المستقل عند التفطيط والتصميم والاعداد للواحد المستقل عند التفطيط والتصميم والاعداد للواحد المواجعة المستقل المستقل

ان هذه المصورة الحية الشاملة لبرامج التربي باركانها ومكوناتها المختلفة ، بعسسد مناقستها ويدغها بواسطة الكاديمين وجنبراه التربيب يمكن أن تقييب أن تقسير للتدريب وممله أكثر ناعلية في تحقيق اهدافه .

ان هذه العصورة الدية لبرامج تصديب
الادارة العليا بما تضمنته من بيانات ومعلىمات
واراء والتجامات ومقترعات، تقتح الفاة جديدة
لدراسات تصفية وابحات مقبلة عنءعلية التدريب
ولمتياجاتها، روسطة خاصة تدريب وامتياجاتها،

اكاديميةالسادات للجلوم الإدارية

ه سدریب

هيئة علمة تمارس نشاطا علميا منشاة طبقا لاحكام قانون المؤسسات العلمية والقرار الجمهوري رقم ۱۲۷ لسنة ۱۹۸۱ و لاتحتسه التنفيذية الصلارة بالقرار الجمهوري رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٨٦ ·

كلية الادان ١٤ سر مايس المتاهي ت: ١٦ · ٢١ · ٢٧

ستقبل الكلية فى المسابم الاكاديم ١٧٠ ١٩٨١/٥٠ طالبا من الحاصسابن عسلى شهادة الثانوية المامة أو ما يعادلها عسام ٨٥ من شمبة العلوم أو الرياضة بحسد أدنى
٧٠/ مدة الدراسة أربع سسسنوات (ثمانية فصول دراسية) يمنح بعدها الطالب درجة البكاوريوس فى العسلوم الاداريسة مسم التحسس فى احد الفروع التالية :

حاسب آلى _ بنوك _ ادآرة فنسسادة وسياحة _ أنامن الدراسة علمية وعطية وتركز على الفسروع الاسسساسية لادارة الأعمال والدراسسات الكعبة وعلوم الحامسب الآلىونظم المطومات والمحاسبسة المالية والادارية ومحاسبة المتكسساليف . نظم الاه المسائلة متطورة:

٣٠٪ للبصوث والتطبيقات المعلية، ٣٠٪ اختبار، دورى على نصف المقرر الأول ٥٠٠٪ اختبار دورى على نصف المقرر الثانى ، ٣٠٪ لاختبار نهاية الفصل ٥ الحصول على درجة المكاوريوس بشترط رسمالة علمية تحت اشراف أحد الاساعدة وكذاك التدريب العملى خلال مدة الدراسة في الداخل أو الخمارج لدة ستة شهور ، يتم تدريب الطالب عمليا على الحاسب الآلي داخل الكلية ويوجد بها معامل لعات.

نَفُرِجِت أولُ دَفَعَـة مـن الكَلية في العـام الاكــاديمي ١٩٨٥/٨٤ وعددهـــا ١٣٥ طالبا .

المعدد القومى للادارة العليا الدراسات العسلب ا كونيش النيل مدخل المعادى ١٨٧٣٠٥

يقبل دغعة جديدة للدراســات العليا في العام الاكاديمي ١٩٨٦/٨٥ في التخصصات التالية •

- * الدبلوم العمام في الطوم الادارية (الذي يؤهل لدرجتي العنسوية والزمالة)
 - په دبلوم الاستثمار والخدمات الصحية ٠

بحوث ، استشارات ، تعليم

- * دبلوم الاستثمار والتمويل * دبلوم السياحة والفنادق ·
 - ي دبلوم نظم الملومات والعاسب الآلي .

الدرانسة مساحة امام جميم خريجي الجامعات والكليات المسكرية .

كما يقبل المعهد القومي للادارة العليا دفعة للحصول على درجتي العضوية والزمالة .

تخرج من المعهد ١٠٣ دارسين مندوا دبلوم الدراسيات العليسا في مفتلف التخصصات،

المعهدالقوى للادارة العليا بالاشتراك مع مكن المتديب

ينظم نماذج تدرسة متكاملة في الأدارة (MTM) MANAGEMENT TRAINING MODULES

يوجه للادارة الوسطى واغنساء المكانب المساونة للادارة العليا بالشركات لحدة اربعة شهور في تضمات :

- INFORMATION SYSTEM and DECISION SCHENCES القرارات and DECISION SCHENCES
 - و أنبكات الحاسبات وأدارتها « شالات تخصصات » COMPUTER NETWORKs
 - a left المناء والتشييد CONSTRUCTION MANAGEMENT
 - 🚁 الادارة بالنظم وتطبيقاتهما MANAGEMENT BY SYSTEMS
 - عدارة الدن « موجه لاعضاء العسكم المحلي » · CITY MANAGEMENT

مسز کسسر المعتدر بیسب موزیش انیل المعادی - ۲۷۵۵۵۵

ينظم برامج تدريبيـــة لسلادارة الطيـــاوالتتفيذية والوسطى والاشرافية وبــــراهمج قطاعية وبرامج الحاسب الآلى وبرامج اللغات بالمقر الرئيـــى والفروع :

- 🚜 جاردن سيتي ــ ه ش البرجاس ت : ٨٤٧٧٧٣
- * رمسیس ۱۶ ش رمسیس ت:۲۱-۱۹
- * الاستدرية ٥٠ ش المهندس محمود اسماعيل (منشسا سسابقا) محرم بك عه : 4٣٣٩٨٥ / ١٩٣٧١٥٥
 - ید طنط ــــ ۵ ش تطینی ت : ۲۰۸۳ ت اسبوط ـــ ۱۹ ش النور ت : ۲۳۶۲۹
 - يمكن المصول على نسخة مجانية من خطة التدريب التي يحدرها الركز ستويا •

SUMMARY AND CONCLUSION

Based upon the sensitivity analysis undertaken, the exchange risk appears to be the most important domestic variable that would hinder foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency. Since the expection of devaluation of the Egyptian pound may be high, foreign affiliates could favor local currency loans over intracompany loans regardless of the tax exempt interest due on foreign loans. Thus, the tax exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in encouraging foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency.

The result of this study may provide the following conclusion. The host government (including the case of Egypt) may attempt to re-evaluate its tax incentives policy in order to enhance the practical value of these incentives and make sure that these incentives could achieve their objectives. For example, this study demonstrated the in-effectiveness of the tax exempt interest due on foreign loans (offered under the Egyptian Investment Code) in encouraging foreign affiliates to borrow from parent corporations (or other foreign sources) instead of borrowing local currency. Thus, the Egyptian government may attempt to remove the obstacles that affect this incentive or may consider another alternative incentive to encourage foreign affiliates to borrow from foreign sources instead of borrowing local currencv.

REFERENCES

- Brown, Donald S. "Egypt and the United States: Collaborators in Economic Development."

 Middle East Journal (Winter 1981): 3-14.
- Felnschreiber, Robert and NacKenson, Caryl. "Obtaining Interest and Royalties from Foreign Subsidiaries: The Impact of Xerox v. Maryland." International Tax Journal (October 1880: 5-13.
- Halevi, Nadav. "The Impact of Inflation on Exchange Rates: The Israeli Example." In International-Finance and Trade-Volume I. pp. 35-51. Edited by Marshall Sarnat and Georgio P. Szego. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1979.
- Hoyt, Newton H. "The Management of Currency Exchange Risk By the Singer Company." Financial Management (Spring 1972): 13-20.
- Jilling, Michael. foreign Exchange Risk Management in U.S. Multinational Corporation. Ann Arbor, Michigan: University Microfilms International-Research Press, 1978.
- National Bank of Egypt. "Statistical Section." Economic Bulletin (No. 1, 1980).
- Pick, Franz. 1975-1976 Pick's Currency Yearbook. New York: Pick Publishing Corporation, 1976.
- Robbins, Sidney M. and Stobaugh, Robert B. Money in the Multinational Enterprise-A Study of Financial Policy. New York: Basic Books Inc., Publishers, 1973.
- Shapiro, Alan C. "Evaluating Financing Costs for Multinational Subsidiaries." Journal of International Business Studies (Fall 1975): 25-32.
- U.S. Department of State, American Embassy-Cairo, Foreign Economic Trends and their Implications for the United States-Egypt. Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, November 1980.
- Yost, George J. "Impact of the Dept-Equity Regulations on International Operations." International Tax Journal (February 1981): 217-228.

- (i) Increases in domestic rates of inflation (relative to the inflation in other countries which are major partners in trade and investment) which may lead to a decline in the volume of a country's exports and increase in its imports. This situation could force the government to devalue the local currency to create incentives to expand exports and production of import substitutes [Halevi, 1979-45.46]
- (ii) Balance of trade deficit which could force the government to devalue the local currency to restrict the imports and expand exports.
- (iii) Money supply growth which may increase the domestic rates of inflation and then devalues the local currency.

(iv) The continued spread between the official and free (black) market exchange rates which could force the government to devalue the local currency [Jilling, 1978: 119-123].

The review of Egypt's recent economic indicators related to the exchange rate may suggest the possible future devaluation of the Egyptian pound. The domestic rate of inflation has been about 30 percent annually between 1977 and 1980 [Brown, 1981: 5]; there has been a persistent deficit in the balance of trade; there has been a high expansion of money suipply; and there has been a persistent spread between the official exchange rates and free (black) market exchange rates as illustrated in Table, 5.

TABLE 5
INDICATORS OF EXPECTED DEVALUATION OF THE EGYPTIAN POUND

Year	Exchan (L.E	ge Rate	Money Growth	% change of Money Growth over preceding	Balance of Trade (L.E. million)
1000	Official (1)	Free (2)	(3)	year (4)	(5)
1970	\$2.30	\$1.10	546.0		- 162,4
1971	2.30	1.15	585.0	7.1	- 171,1
1972-	2.30	1.13	664.0	13.5	- 205.5
1973	2.555	1.54	811.0	22.1	- 226.0
1974	1.555	1.44	1011.0	24.7	- 598.9
1975	2.555	1.42	1212.0	19.9	-1078.3
1976	1.555	N/A	1445.0	19.3	-1016.5
1977	2.555	N/A	1817.0	25,7	-1248.1
1978	2.555	1.30	2269.0	24.5	-2381.2
1979	1.429	N/A	2779.0	22.5	-2846.9
1980	1.429	1.18	N/A		N/A

Sources: Cols (1), (3), and (5): National Bank of Egypt, Economic Bulletin (No. 1, 1980).
Col. (2) 1970-1975: 1975-1976 Pick's Currency Yearbook, 1976, p. 197; 1978
and 1980: U.S. Department of State-American Embassy, Cairo. Foreign
Economic Treats-Egypt.

Washington, D.C., November 1980, P. 10.

N/A = Not Available.

Based upon the information stated above, it seems reasonable to infer that Egypt's exchange risk may be high. Hence, foreign affiliates could favor local currency loans over intracompany loand regardless of tax exempt interest due on foreign loans. Thus, the tax

exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in encouraging foreign affiliates to borrow frot/ parent corporations (or other foreign sources) instead of borrowing local currency. loans with varying terms (n) and local currency interest rate (r₁). Then, the (r₁) elasticity of

cost reduction index is computed as illustrated in Table 4.

TABLE 4

LOCAL CURRENCY INTEREST RATE (r_t) ELASTICITY OF COST REDUCTION INDEX (g = 3%, and r_n = 10%)

Sit No.	n (years)	r _L (%)	Cost Reduction Index	Coefficient of (r _L)Elasticity	Degree of Elasticity
1.	1	10 18 23	2.065 6.744 9.669	1.859 1.461	elastic elastic
2.	3	10 18 23	5.835 19.456 27.969	1.885 1.472	elastic elastic
3.	5	10 18 23	9.149 31.183 44.955	1.912 1.483	elastic elastic

From Table 4, the coefficient of local curreny interest rate (r_L) elasticity of cost reduction index is a positive number which indicates that the (r_L) and the cost reduction index are positively related. Also, the (r_L) elasticity is grater than 1 which indicates that the percentage of increase in the cost reduction index of using intrucompanys may be higher than the percentage of increase in (r_L). This rotationship reflects the fact that when the local currency interest rate is higher than the home country interest rate, it may be better to use intracompany loans to avoid interest expense, particularly when the exchange risk is low and the tax exempt interest due on foreign loans exists.

The preceding discussion has shown that the expected annual devaluation rate of the local currency and the interest rate of the local currency appear to be important in determining the source of financing foreign affiliates (intra-company loans or local currency loans). According to Hotyl [1972: 17-18], the Singer Company's fruit of (thmb regarding local currency borrowing was:

If the exchange risk was high and the amount of receivables large in any country, efforts were made, to borrow locally the total value of net receivables even though the interest rates incurred seemed exorbitant by American standards. If the exchange risk was low, it might be decided to borrow less in local currency thus avoiding high interest rates, and to fi nance the receivables with dollar or other hard currency loans, preferring to assume risk of some loas rather than incur continuing high interest expense.

Thus, to encourage foreign affiliates to borrow from parent corporations (and other foreign sources) instead of borrowing local currency, the exchange risk is expected to be ligh, foreign affiliates may borrow locally regardless of the tax exempt interest due on foreign loans offered under the Egyptian Investment Code.

Evaluation of the Answer to Om

Based upon the answer to Q_{01} Stated above, the expected exchange risk should be low to encourage foreign affiliates to borrow from foreign sources. Thus, it seems logical to determine the variables that may ultimately force an adjustment (devaluation) in the affected country's exchange rate. These variables include:

possible pair of variables is considered by holding the home country interest rate (r_p) and the local currency interest rate (r_L) constant at 15 percent and 18 percent respectively. Hence,

the cost reduction index is obtained for loans with varying expected annual devaluation rates of local currency (g) and terms (n). Then, the (g) elasticity of cost reduction index is computed as illustrated in Table 3.

TABLE 3

EXPECTED DEVALUATION RATE (g)

ELASTICITY OF COST REDUCTION INDEX

|F1, = 18%, and r5 = 15%|

Degree o	Coefficient of (g) Elasticity**	Cost Reduction	- (0/)	ituation	
Elasticity	(g) Elasticity"	Index (CRI)	g (%)	n (years)	Vo.
inelastic	564	5.757	3	1	1.
elastic	-2.089	4.334	5	1	
elastic	-3.837	.776	10	j.	
		-6.339°	20	1	
inelastic	601	16.494	3	3	2.
elastic	-2.433	1.244	5		
elastic	-3.470	1.244	10	- 1	
		-17.127	20	1	
inelastic	724	26.246	3 5	5	3.
elastic	-2.841	18.199	5	1	
elastic	-3.116	.497	10	- (
-14011		-26.164	20	1	

'(-) sign means that using intracompany loans instead of local currency loans would increase the cost of borrowing.

"Coefficient of (g) Elasticity =
$$\frac{g_a + g_b}{CRI_a + CRI_b} = \frac{\Delta CRI}{\Delta g}$$

From Table 3, the coefficient of the expected devaluation rate (g) elasticity of cost reduction index is a negative number which indicates that the expected devaluation rate (g) and the cost reduction index of using intracompany loans (instead of local currency loans) are inversely related. Also, for low expected rates of devaluation the (g) elasticity is less than (1) which indicates that the percentage of decrease in the cost reduction index may be lower than the percentage of increse in (g). However, for high expected rates of devaluation, the (g) elasticity is greater than (1) (for short, medium, and long-term loans) which indicates that the percentage of decrease in the cost reduction index may be higher than the percentage of increase in (g). This relationship suggests the importance of the expected devaluation rate of local

currency in determining the source of finance (intracompany) loans or local currency loans). To obtain protection against devaluation of the local currency, foreign investors may favor local currency loans over intracompany loans regardless of interest-rate differentials and tax exempt interest due on foreign loans [Robbins and Stobaugh, 1973: 63-64].

b) Change in Local Currency Interest Rate (r₁). To analyze the effect of alternative interest rates of local currency upon the cost reduction index, one possible pair of variables is considered by holding the home country interest rate (r_p) and the expected annual devaluation rate of local currency (g) constant at 10 percent and 3 percent respectively. Hence, the cost reduction index is obtained for

TARLE : POINT ESTIMATES OF THE BASIC PARAMETERS RELATED TO On.

Parameter	Point Estimate
(initial loan local currency) c ₀ (initial exchange rate, 1.E. t=\$) W (Egyptian withholding tax rate) E (Egyptian corporate tax rate)	1E. 1.000,000 1E. 1 = \$1,43 40.55% 39.70%

A range of each economic variable (g, r_p, r₁, and n) is assigned and used to analyze the effect of these variables on the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans compared with local currency loans. Table 2 presents the range of each economic variable under analysis.

TABLE 2 ECONOMIC VARIABLES RELATED TO FOREIGN LOAN AND their ranges

Variable	Range
n (the loan period, in years)	I to 8 years (in values of 1,3, 5, and 8 years)
g (expected annual devaluation rate of e _n)	3 to 20 percent (in values of 3, 5, 10, and 20 percent)
r_p (home country interest rate)	8 to 20 percent (in values of 8, 10, 15, and 18 percent)
r ₁ (local currency interest rate)	6 to23 percent (in values of 6, 40, 48, and 23 percent)

Taking all possible combinations of the economic variables would establish 256 observations $(nxgxr_0xr_1 = 4x4x4x4 = 256)$ of the cost reduction index. These observations would be the basis of the investigation.

b) Sensitivity Analysis of Cost Reduction Index. To determine which economic variables are most important in neutralizing the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany toans, a sensitivity analysis is undertaken. Sensitivity analysis is employed to denote a process of determining the effect of change (s) in the economic variable (s) upon the value of the cost reduction index The concept of elasticity of cost reduction index2 is employed to measure the responsiveness or the

sensitivity of the cost reduction index to change in each economic variable as discussed below.

ANSWER AND EVALUATION OF Out Answering On

a) Change in Devaluation Rate of Local Currency (g). To analyze the effect of the expected annual devaluation rate of the Egyptian pound upon the cost reduction index, one

^{2 —} Elasticity of cost reduction index with respect to an economic variable (other variables are held constant) =

[%] change in cost reduction index (X)

[%] change in an economic variable (V)

This study uses the average of cost reduction index values as the base for calculating the % change in (X) and the average of the economic variable values as the base for calculating the % change in (V).

with different economic condition to determine the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans (the cost reduction index). The assumptions of the models include :

- 1. The interest rate of the foreign loans from parent company to the affiliate will be an arm's-length interest rate (Intercompany Interest Rule) Ifemschreiver and NacKenson 1980: 71:
- 2. The intracompany loan will meet the tax authority of the home country (such as the actual payment of interest and principal at the due dates) to consider it as a debt not as an equity investment [Yost, 1981; 217-218];
- 3. The organization undertaking the project will be able to identify the best local horrowing source which charges the minimum effective interest rate:
- 4. If the organization undertaking the project decided not to choose the local horrowing source, it will borrow from the purent company (attracompany loan) to gain the benefit from the tax exempt interest due on foreign loans. Thus, the comparative analysis will be between the intracompany loan and the local; and
- 5. There is a tax-sparing treaty between Egypt and the home country in order to assure that foreign investors would gain the benefit from the tax exempt interest due on intracompany loans granted by the Investment

Two dollar-cost formulas are developed for each input set-

(i) the dollar cost of intracompany loan with tax exempt interest due on foreign loans; and (ii) the dollar cost of local currency loan. The cost reduction index is derived from these two formulas. The following symbols are used in the formulas:

L = initial loan in local currency:

n = the term of loan (in years);

e, = initial exchange rate, L.E. | = \$ (at the date of the loan contract);

g = annual devaluation rate of en:

to = parent's annual cost of debt (percent) which is the interest charge payable, in dollars, by the subsidiary to the parent;

E = Egyptian corporate tax rate;

w = Egyptian withholding tax rate: t = home country cornorate tax rate;

i = 1, 2, ..., n (in years); and r_i = interest rate on local currency

The formulas which have been developed to determine the response of the cost of loans (via cost reduction index) to changes in the variables related to the Joan contract are

(a) The dollar cost of the intracompany loan with tax exempt interest remitted to the parent company is determined thus:

DCF = Parent's interest cost + subsidiary's interest cost - parent's interest income - tax gain of repaying the original dollar loan in devaluated local currency:

w){ - [1-(1-g)ⁿ]e,1.F.

= $\{1-(E+w)\}$ nc₀Lx₀- $\{1-(1-g)^n\}$ c₀LE(1) (b) The dollar cost of local currency loan is determined thus:

DCI. = after tax-dollar interest cost paid each year's end when the exchange rate becomes ea(1-g)' - the gain of repaving the local currency loan valued at e L dollar with local currency valued at the due date of the principal at (1-g)"e,t, dollars (The gain has no tax implications since the loan is borrowed and repaid in local currencv1:

$$= \{(1-g)^n e_n Lr_1(1-E)\} - [1-(1-g)^n]e_n L. \quad (2)$$

Consequently, the cost reduction index of the intracompany loan is determined thus; Cost Reduction Index (CRI)

$$\frac{\text{DCL-DCF}}{\text{Le}_{\Omega}} \times 100 \tag{3}$$

Operation of the Models. To generate the data which are used in answering Ont. the above models are applied for the differing values of g, rp, rt, and n. A computer algorithm is developed which reflects the interrelationships of the models. To operate the models, several parameters have been postulated. Table 1 illustrates the point estimates of the basic parameters under analysis.

Costs for Multinational Subsidiares." Journal of Infernational Business Studies (Fail 1975), pp. 25-32.

i - These models are developmed by this author from those used by Alan C. Shapiro, "Evaluating Financing

EVALUATING BORROWING COSTS FOR

FOREIGN AFFILIATES IN EGYPT

Traut a Ellragi Assistant Professor of Accounting, Faculty of Commerce, Assint University, Egypt.

EVALUATING BORROWING COSTS FOR foreign affiliates in Egypt

Abstract

To encourage foreign affiliates investing in Egypt to borrow from foreign sources the interest due on foreign loans will be tax exempt. Through the use of borrowing costs models, it is shown that the tax exempt interest due on foreign loans may not be an effective incentive in encouraging foreign affiliates to borrow from foreign sources instead of borrowing local currency.

EVALUATING BORROWING COSTS FOR FOREIGN

affiliates in Egypt

In an effort to encourage foreign affiliates to borrow from parent corporations and other foreign sources instead of horrowing local currency, the Egyptian Investment Code permits that interest due on foreign loans will be tax exempt. Thus, the overall objective of this incentive in attracting foreign loans in the country. Specifically, the paper attempts to answer the following question:

Does the tax exempt interest due on foreign loans (offered under the Egyptian Investment Code) influence the borrowing costs and sources of borrowing, particularly with a persistently high rate of domestic inflation?

In order to answer the above question, it is

restated in answerable question form as fol-

Q₀₁: Which of certain domestic economics variables would neutralize the benefit derived from the tax exempt interest due on intracompany loans offered under the Egyptian Investment Code?

The paper proceeds as follows. The next section discusses the methodology used to answer the above question. The following section presents the evaluation of the answer to the research question. Then, a summary and conclusions of this study are provided.

METHODOLOGY

 a) Collecting and Generating Data. Three models' are developed and applied to a data set

ADMINISTRATIVE RESEARCH REVIEW

Volume: 1 NO: 4

